

تذكر من أنت

قصص من الحياة تلهم القلب والعقل



تصوير
أحمد ياسين

ديزي ويدمان

نقله إلى العربية
معين الإمام

العبيكان
Obeikan



تذكر من أنت

قصص من الحياة تلهم القلب والعقل

ديزي ويدمان

بالتعاون مع أساتذة

من كلية هارفارد للأعمال

نقله إلى العربية

معين الإمام

العبيكان
Obeikan

Original Title

REMEMBER WHO YOU ARE

Life Stories That Inspire the Heart and Mind

Daisy Wademan

In Collaboration with Professors of Harvard Business School

ISBN-10: 1-59139-284-5

ISBN-13: 978-1-5913-9284-2

ISBN: 1 - 031 - 503 - 603 - 978

الطبعة العربية الأولى 1432هـ ـ 2011م

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب

هاتف: 2937581/2937574، فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرياض 11517

ح مكتبة العبيكان، 1431هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

ويدمان، ديزي

تذكر من أنت./ ديزي ويدمان؛ معين الإمام.- الرياض 1431هـ

176ص: 14× 21سم

ردمك: 978 - 603 - 503 - 031 - 1

1 - النجاح

أ. الإمام، معين (مترجم) ب. العنوان

رقم الإيداع: 5104 / 1431 ديوي: 158.1

ردمك: 978 - 603 - 503 - 031 - 1 رقم الإيداع: 5104 / 1431

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف: 4160018/ 4654424 - فاكس: 4650129 ص. ب: 62807 الرياض 11595

المحتويات




@Ahmedyassin90

كلمة شكر

لو أنني أردتُ إيفاءَ كل شخص قدم المساعدة في أثناء العملية الطويلة -وأحياناً الصعبة- لتأليف هذا الكتاب حَقَّهُ من الشكر والامتنان، لاستغرقت قراءةُ هذه الفقرات وقتاً أطول من الكتاب نفسه. ومع هذا، فإن الدعم السخي من أصدقاء محددين وناصحين مخلصين وزملاء مقربين، فضلاً على الأساتذة المشاركين، ليستحقُ تنويهاً خاصاً. ولذا أود أن أقدم لهم هنا شكراً صادقاً وصادراً من صميم القلب.

قبل ثمانية عشر شهراً ساعدني نيتين نوهريا على بدء العمل في هذا المشروع، إذْ اكتشف على الفور ميزة الفكرة الأولية وجدارتها. وحثني على تنفيذها ومتابعتها. وكانت نصائحه التكتيكية وجرعات التشجيع، طوال العملية برمتها لا تُقدر بثمن. ومع أنني أثمّن قيمة مساعدته ونصائحه، فإنني أقدّر على وجه الخصوص حقيقة أنه عرفني بوكيلتي هيلين ريس التي لا تُضاهى في براعتها وحذقها. وبعد بضع دقائق من مكالمتنا الهاتفية الأولى عرفتُ أن العمل مع هيلين سيكون متعة تبهج وتسر، وبمرور الوقت ثبتت صحة ذاك الانطباع الأولي ألف مرة. أرشدتني هيلين - بما تتمتع به من دعابة وطيبة ورحابة صدر - طوال مراحل تنفيذ المهمة المخيفة المتمثلة في تحويل الموجز المكون من صفحة واحدة إلى مقترح شامل ثم إلى مخطوط كامل في السنة الماضية. لقد

قدمت مواهبها فوائد عظيمة لهذا الكتاب. ومن حق زميلة هيلين «جوان مازمانيان» أن أتوجه إليها بجزيل الشكر أيضاً.

شرفني وأسعدني العمل مع فريق العاملين الموهوبين في مطبعة كلية هارفارد للأعمال: سوزان روتوندو «المحررة البارعة» عَرَفَتْ القيمة الكامنة في هذا الكتاب فوضعت إمكانياتها كلها خلفه؛ وقدمت أيضاً تغذية راجعة حاسمة الأهمية لِمُسَوَّدات عدة مقالات مبكرة. وعندما انتقلت إلى وظيفة أخرى تولت هوليس هيمبوتش المشروع دون تردد، وكان من حسن حظي العمل معها منذ ذلك الحين. فقد مثّلت هوليس، بخبرتها في التحرير ونظرتها الثاقبة التي لا تخطيء، وسيلة أداتية فاعلة لمساعدتي في صياغة كل فصل من فصول الكتاب؛ إذْ أصبحت الموضوعات والأفكار والرسائل وأسلوب الكتابة أفضل تنظيماً وترتيباً بفضل جهودها. أقدم لها شكري الجزيل على طاقتها المدهشة وموهبتها الفذة وإيمانها العميق بهذا الكتاب. أدين بالفضل أيضاً لكارول فرانكو ووالتر كيتشل على مساعدتهما في انطلاق هذا المشروع؛ ولأستريد ساندوفال على اقتراحاتها البنيوية والتحريرية والإشراف اللوجستي طوال عملية تأليف الكتاب؛ ولمايكل فيندر على تصميم الغلاف الخارجي الرائع للكتاب. وأود أن أشكر على وجه الخصوص الأعضاء الموهوبين في فِرَق التسويق والدعاية والمبيعات على جهودهم النشيطة التي بذلوها من أجل هذا الكتاب: غيل تريدويل، وشارون رايس، وسوزان مينيو، وليزلي زوتلين، وديزي بلاكويل هوتن، ومارك بلومفيلد، وزينات بوتيا، وكريستين تيرنرفالسيلو.

حين كنت أبذل جهدي لنقل هذه القصص والملحوظات من الصيغة الشفهية إلى صفحات مكتوبة وجدت أن العمل غدا أيسر وأسهل، والناتج النهائي أفضل وأحسن، بفضل الجهد المضني لثلاثة من الموهوبين: كوني هيل (كبيرة المحررين) فقد ضاعف عَمَلَها وضوحُ المخطوط وقابليته للقراءة؛ بحيث صاغت النقاط الرئيسة بأسلوب رشيق، وساعدت في جعل اللغة أكثر جمالاً وسلاسة وحيوية (وإذا وجدت أي أفكار مشوشة أو جمل تفتقد الترابط في أي فصل من فصول الكتاب، فإن اللوم يقع عليّ وحدي). كما أشكر سيباستيان ستوارت الذي مدّ لي يد العون في صياغة عدد من المقاطع والفقرات، وخاصة حين ضاق الوقت واقترب الموعد النهائي. وأشكر كذلك ستيفاني ميرغ التي نسخت المقابلات، وتحققت من الوقائع بسرعة كبيرة، وانكبت على مطالعة مسوَّدات المقالات بعيني القارئ الجديد، وقدمتْ اقتراحات ممتازة من أجل تحسينها.

وفي حين استفدتُ من هذه المجموعة الرائعة من المواهب في إعداد هذا الكتاب، فقد تشرفت بالعمل مع أساتذة كلية هارفارد للأعمال. أشكرهم جزيل الشكر على مشاركتهم بقصصهم وأحاديثهم وأفكارهم وملحوظاتهم، وأدين لهم بالفضل والامتنان. ففي أثناء العام الماضي بذلوا جميعاً جهوداً كريمة وسخية في سبيل هذا المشروع، وفعلوا ما بوسعهم لتحويل قصصهم وتأملاتهم إلى كلمات مكتوبة على الورق. وذلك على الرغم من برامجهم المكتظة ومواعيدهم الضاغطة، والظروف الشخصية الصعبة لبعضهم. لقد كوّنت أفكارهم وكلماتهم مصدر إلهام لهذا الكتاب. وأملي الصادق أن يكون، إقراراً مناسباً بفضلهم مقابلَ ما بذلوه. أشكر أيضاً المساعدين في هيئة التدريس الذين عملوا معي

طوال هذه العملية: كريس ألبانيز، ولياه كوفين، وتشيرل ديغل، وسوزان ديفورورينا فوس، وكاثي إيفانسيو، وجوان ماكدونالد، وساندرا نانلي، وأليزابيث سكيل، وأليزابيث سامبسون. كما أعبر عن تقديري الخاص أيضاً لجين كانينغام في مكتب عميد الكلية.

قدم لي عديد من الأشخاص مساعدة كريمة وكبيرة حين عملتُ على الأبحاث المتعلقة بهذا الكتاب؛ فلذا أقدم لكل منهم أعظم آيات التقدير الصادق. فما كان لقصة جاي جايكومار «سقوط قبل النهوض» أن تنضم إلى الكتاب لولا كرم وحسن تدبير خمسة أشخاص هم: الأستاذ كنت بوين - الذي لفت انتباهي إلى القصة، وزودني بنسخة من «دراسة الحالة» التي اقْتَبَسْتُ منها - وريتشارد سكوير، وسارة فيكرز، ويليس (الآن سارة هاردن)، وهاري ويلسون مؤلفو «الحالة». فقد كانوا يتمتعون بما يكفي من الموهبة والإلهام لترجمة قصة جايكومار بكلمات مكتوبة بهذا الأسلوب المؤثر. وقد سمحوا لي بكل شهامة أن أستخدمها. وعندما اتصلتُ بـ ميني جايكومار لأسألها: هل أستطيع أن أضم قصة زوجها إلى قصص هذا الكتاب؟ كان ردها لبقاً وداعماً ومؤيداً، وأنا مدينة لها بالشكر الجزيل. وأشكر أيضاً جيفري ريبورت على إعداد مقالته: «الطائر المحنط». وأشكر مطبعة كلية هارفارد للأعمال، ومؤتمر تاريخ الأعمال لسماحه بتعديل وتهيئة عمل كانت له حقوق نشر سابقاً.

وأخيراً، على المستوى الشخصي: من بداية هذه الرحلة الطويلة والشاقة أحياناً إلى نهايتها. شجعني أصدقاء لا يُعدون ولا يُحصون، وكان الصبر الذي أظهروه لي مدهشاً، وقد انتقل تفاؤلهم إلي؛ ولم يجعلوا هذه الرحلة ممكنة فقط، وإنما جديرة بالاهتمام وبالجهد

المبذول من أجلها. فتح لي ريتشارد والدكتورة جنيفر ليندر منزلهما مراراً، وقدما لي مأوى أقيم فيه وأكتب. قرأ ريتشارد مسوَّدات عديدة عن الاقتراح الأصلي للكتاب، وقدم تغذية راجعة ممتازة. في حين قدمت جنيفر دعماً طوعياً وضرورياً في المرحلة المبكرة من المشروع. ووفر لي جيفري وساريتا سكيدمور مكاناً للإقامة في أثناء وجودي في كاليفورنيا، ودعتني إيزابيل ويدمان مراراً لاستخدام شقتها مكتباً وصندوق بريد. وزودتني إيريكا ميكلسن وآن توكر معاً بالنصح والإرشاد الضروريين في مجال حقوق الملكية الفكرية؛ بالرغم من اشتغالهما بمهمات أخرى. أما توني ديفيل، فقد ساعدني بذكائه اللماح لا بوصفه مصوراً فقط، ولكن أيضاً بوصفه فناناً شارك بأفكاره في العملية الإبداعية. وقدمت لي ليزلي بيرلو وجون ترفرز نصائح عملية من تجاربهما الخاصة بوصفهما مؤلفين؛ وكانت إسهامات جولي رسل ساحرة بكل ما في الكلمة من معنى. أما سينيكا ماد فقد ساعدني، كما فعل منذ اليوم الأول في حياتي المهنية، على تجاوز حالة «الجنون» و«الفوضى». في حين قدمت لي والدتي «ماري ويدمان» التشجيع والدعم في مراحل عديدة على الطريق.

على مدى عام ونصف العام، قدم لي بول ستيرنهيل دعماً قوياً لا يتزعزع، وقرأ مسوَّدات المخطوط بإمعان، وعمل معي كأنه مدير قسم التحقق عن المعلومات، وتحمّل عطلة دمرتها تقريباً حين قضيتها في العمل، وخفف عني الأعباء مرات أكثر من أنْ تعد أو تحصى؛ أشكره من أعماق قلبي على ثقته بي وإيمانه بهذا المشروع.

وإليه أهدي هذا الكتاب.


@Ahmedyassin90

مقدمة

أعدتُ غطاء قلمي وانحنيتُ في مقعدي إلى الأمام، وقد ضغطتُ بمرفقي على المكتب، تواقة إلى ما عرفت أنه آتٍ لاحقاً.

كان اليوم الأخير لفصلي الدراسي الثالث في كلية هارفارد للأعمال. أقول بعبارة مهذبة: إن الأمور في الأشهر القليلة الماضية لم تكن على ما يرام. ففي السابعة والعشرين من عمري، وجدتُ نفسي أول مرة في وضع مالي سيئ لم أعرفه فعلياً من قبل. وفي رحلة البحث عن عمل، حضرتُ جلسات المعلومات عن الشركات التي عقدت في الجامعة كلها تقريباً؛ حيث قدم مسؤولو التوظيف القلة، الذين حضروا عروضاً مبهجة عن الأماكن الرائعة التي يعملون بها، وأضافوا بسرعة أنهم يقبلون طلبات المتدربين في العطلة الصيفية فقط. لم تكن عودتي إلى شركتي القديمة خياراً أيضاً؛ فقد عرفت حديثاً أنها كانت تسرِّح الموظفين بالعشرات.

وحين انقضى نصف السنة الدراسية، تعاظم في داخلي الشعور بالتناقض والتشوش، إذ عرفت في أعماقي أنني محظوظة وشاكرة لما تحقق لي: مزيد من الوقت في الكلية، وتعليمٌ مرموق، وشبكة من الأصدقاء الذين أحببتهم. ومع ذلك لم أستطع في الوقت نفسه التخلص من الشعور

بالقلق، بل بالذعر. أتعبني التساؤل عن كيفية سداد القرض الطلابي الضخم عند التخرج. وبقيتُ يائسة أرغب في أن يأتي أحدٌ ويجلس معي على طاولة المطبخ، ويصب لي فنجاناً من القهوة ويشرح لي -بلطف فيه حزم- أن كل شيء سيكون على خير ما يرام. بدأتُ أشك في نفسي وفي خياراتي. متسائلة: هل كانت إدارة الأعمال مناسبة لي بعد هذا كله؟ ولكي أستمر بمهنتي المُختارة، كنت بحاجة إلى عمل بالطبع، ولكن ما يعادل ذلك في الأهمية، ضرورة أن أستعيد بعض ثقتي بإمكانيات قيادة الأعمال التجارية. لقد كنت بحاجة إلى تجديد الطاقة والإلهام.

لذلك جلست على حافة مقعدي أنتظر أن يبدأ الأستاذ الحديث.

ومثل كل جلسة مقرر نهائية في الكلية، كانت هذه الجلسة بعيدة عن الروتين. ولت أيام مناقشة «دراسة الحالة» والإيقاع النمطي للصف: حيث ترتفع عشرون يداً في الهواء لكل سؤال يطرحه الأستاذ، وتضج تعليقات الطلاب بالحيوية والإثارة، فتنحل عقدة الآراء المتشابكة تدريجياً فيما يتعلق بما يجب على الشخصية الرئيسة في الحال أن تفعل. اليوم بقيت السبورات خالية، إذْ لخّص الأستاذ الأفكار الرئيسة للمادة، وشرح صيغة الامتحان النهائي. كان مئة منا يدوّنون الملحوظات المختصرة على عجل، وبعد ذلك جمعنا أوراقنا وأغلقنا حواسيبنا، ولذنا بالصمت؛ لم يكن الدرس قد انتهى بعد. في تلك الدقائق القليلة الأخيرة، سيروي لنا المدرس قصة من حياته، ويقدم لنا النصيحة الفضلى التي عرفها.

كان ذلك تقليداً متبعاً في الكلية، وفي الفصلين الأولين سمعت تقريباً عشرات من هذه القصص، فدُهشت في البداية، ثم غرقت -مسحورة- في التفكير. سمعت عن التحديات الشخصية للأساتذة، وعن نجاحاتهم وأخطائهم، وعن اللحظات التي شعروا فيها مثلي بالإنهاك أو الإرهاق أو الارتباك. كانت هناك حكايات مسلّية وتأملات أظهرت سنواتٍ من التفكير، وقصص تركتنا جميعاً على وشك البكاء. ألقى أحد الأساتذة خطبته بمساعدة شرائح مفصلة ببرنامج «باوربوينت»؛ متكئاً بغير اكتراث على الطاولة؛ في حين ذرع آخر الغرفة جيئةً وذهاباً حاني الكتفين، ممسكاً بصفحة ملحوظات مكتوبة على ورقة رسمية صفراء. بدا بعضهم مستغرقاً في أحلام اليقظة عند الحديث، كما لو أنهم مثلنا يسمعون القصة أول مرة؛ وتحدث كثيرٌ منهم بلا مبالاة، هامسين بتعليقات هازلة، لقد كان الحديث مختلفاً باختلاف شخصيات المتحدثين. لكنه متسق في الوقت نفسه: تصدى كله لطريقة إيجاد حياة أفضل -حياة ناجحة - لك بوصفك قائداً.

تركني كل حديث من هذه الأحاديث أفكر ملياً في رسالته المهمة عدة أيام. وعندما سمعتُ زملائي يكررونها على مائدة الغداء في «الكافتيريا» والمقاهي المحلية، عرفت أنهم تأثروا بها بعمق مثلي. وما إن جلستُ في الصف في ذلك اليوم من أيام كانون الأول في انتظار أن يبدأ الأستاذ الدرس، حتى تساءلت قائلة: إذا كان لقصة واحدة فقط القدرة على أن تؤثر فيَّ كل هذا التأثير، فماذا قد تفعل بي أو بأي شخص آخر عشر أو أكثر من أفضل القصص؟ فجأة ومضت فكرة في ذهني.

فكرت: يجب أن يدوّن أحدٌ هذه الأشياء.

بدأتُ المهمة قبل تخرجي، وبعد ثمانية عشر شهراً كان هذا الكتاب هو النتيجة، إذ يضم خمس عشرة عبرة فريدة من حياة أعضاء هيئة التدريس في كلية هارفارد للأعمال: بعضهم أساتذتي، وكلهم خبراء في تعليم القيادة.

مع أنَّ هذه المقالات مستلهمة من نصائح قُدمت إلى الطلاب الشباب في ماجستير إدارة الأعمال، في لحظة خاصة من حياتهم، إلا أنَّها قابلة للتطبيق على كل من يريد أن يعزز قدرته القيادية، أو يبحث عن ناصح مخلص حين يضطلع بمهنة متحدية (فبغض النظر هل تواجه يومك الأول في العمل أم تجلس الآن في مكتبك، تظل بحاجة إلى الإلهام نفسه). وبينما تركز هذه القصص بؤرة الاهتمام على القيادة في عالم الأعمال، فإنها يمكن أن تساعد في حث القادة وتحفيزهم في أي مكان: في المشافي أو الجامعات أو الشركات أو الأسر.

طوال ذلك الصيف القائظ، بدأتُ أقترح فكرتي على الأساتذة واحداً تلو الآخر. اخترت القصص التي ألهمتني على وجه الخصوص، أو تلك التي مارست تأثيراً كبيراً في زملائي في الصف، مضيفة إليها إسهامات من عدد من أعضاء الهيئة التدريسية الذين أعجبت بهم، ورأيت أن أفكارهم تناسب روح هذا الكتاب. وبدلاً من تسجيل وتدوين خطاباتهم الأخيرة، أجريت مقابلات شخصية. وعملت بعد ذلك على نحو وثيق مع كل أستاذ على «ترجمة» أفكاره الشفهية بكلمات مكتوبة. أحدهم، وهو صحفي سابق، أعد مقالته من البداية إلى النهاية. وفيما يخص أستاذاً آخر، عدلت مادة أعدها ثلاثة من طلابه السابقين.

وحين بدأت أشاهد هذا المخطوط وهو يأخذ شكله النهائي، لاحظتُ أن أفكار المقالات اتجهت إلى التشابك والتداخل وكلها تركزت حول أفكار القيادة الشخصية، وتحدت التصنيف بوصفها قصصاً إنسانيةً معقدة. وعندما تابعت العمل، بدأت أصنفها ذهنياً في أربع فئات متميزة، ورتبت الكتاب وفقاً لهذه المجموعات.

في «اكتساب منظور» يتناول الأساتذة طُرقاً تعينك على التفكير بنفسك في العالم. يشرح جاي جايكومار ماهية الحظ ولماذا يجب عليك أن «تستمتع وتحتفي بحياتك». وعبر حكاية مسلية يساعدك جيفري ريبورت لكي تجد الثقة بنفسك في لحظات الاضطراب والشك والتشوش. ويتفحص ريتشارد تيدلو ماذا يعني فعلاً أن «تكون شبيه ذاتك» في العمل، ويقترح توماس مكرو أن عليك، قبل النظر إلى مستقبلك، أن تفهم ماضيك.

يقدم قسم «إدارة ذاتك» تقنيات وأدوات -تكتيكية ونفسية معاً- لفهم مهنتك. إذ يسلط ستيف كوفمان الضوء على مآزق وأخطار ارتقاء السلم. ويعلمّك ديفيد بيل طريقة المجازفة دون وجل. وتدعك نانسي كويهن تلقي نظرة خاطفة على نفسك الإجمالية غير الكاملة. وتروي روزابيث موس كانتر كيف ساعدتها أسطورة هوليوود كاثرين هيبورن على التحدث بوضوح وصراحة.

في «قيادة الآخرين» يستكشف كل كاتب طريقة حث وإلهام وتفهم الزملاء الذين تعمل معهم. ويقدم كنت بوين تذكرة مؤثرة ولاذعة تشير إلى أن المهنيَ شخصيٌّ دائماً. وتؤكد فرنسيس فري أن الشخص

الكريم يعني أنه كثير المطالب صعب الإرضاء، سواء كان لاعباً في ملعب أو موظفاً في مكتب. ويبين تيم بتلر الطريقة التي تستفيد بها من عواطف موظفيك ومواهبهم، لتؤثر في النتيجة النهائية. ويوضح توم ديلونغ الطريقة التي تستطيع بها أن تمارس تأثيراً إيجابياً في الذين يعيشون حولك في كل مكان وكل زمان.

يستكشف ثلاثة من الأساتذة معنى التفوق والامتياز في «بناء القيم»، ويوضحون سبب امتزاج العمل التجاري والضمير. ويقيم هانك ريلينغ علاقة تشبيهية بين سيارات السباق والقيادة. ويقترح نيتين نوهريا طريقة فريدة لحفظ الميراث العزيز على النفس. وأخيراً يعرض كيم كلارك الباعث الذي يدفعك قُدُماً إلى الأمام حين يشجعك على أن «تتذكر من أنت».

عندما تقرأ كل فصل من فصول هذا الكتاب، ستسمع صوتاً متميزاً كلياً. إذ يروي كل أستاذ قصته انطلاقاً من شخصية وخلفية ورسالة متباينة، وأسلوب مختلف عن قصص الآخرين. بعض هذه الأصوات ستلفت انتباهك، وهي تتحدث مباشرة عن حالتك الراهنة أو تجربتك الماضية. وقد يعرض بعضها الآخر أفكاراً وقضايا لا توافق عليها، أو يسهب أصحابها في شرح أحد جوانب القيادة الذي تجده سهلاً. ستكون كثير من الدروس والعبر جديدة تماماً؛ وأخرى ربما تعلمتها منذ زمن طويل لكنك نسيتها.

آمل أن تجد الكل في هذه المجموعة أكبر من حاصل جمع الأجزاء. وستلاحظ حين تصغي إلى هذه الأصوات المتباينة، أنك تدخل في حوار مع ذاتك حول معنى أن تكون قائداً. آمل أن تلهمك كما ألهمتني.

أولاً

اكتساب منظور


@Ahmedyassin90

سقوط قبل النهوض

جاي جايكومار



رامتشاندران «جاي» جايكومار، خبير في علوم التصنيع، نال تقديراً واسعاً عام 1976 بسبب تطوير أول أنظمة توزيع وتحكم في الإنتاج إلكترونياً في المنشآت المتعددة في العالم. تلقى تعليمه في معهد التقانة الهندي، ونال شهادات متقدمة في الهندسة من جامعة أوكلاهوما، وكذلك في دراسة نتائج القرارات من كلية وارتون للأعمال بجامعة بنسلفانيا، وانضم إلى الهيئة التدريسية في الكلية عام 1980. وعندما كان في هارفارد، بنى علاقات وثيقة مع طلابه في ماجستير إدارة الأعمال، فشعروا بالارتياح من صفاء نفسه التي حملها معه إلى غرفة الصف.

كان ماهراً في تسلق الجبال، وتوفي في الإكوادور عام 1998 عن عمر ناهز الثالثة والخمسين حين كان يمارس «مهنته الحقيقية».

● أحببتُ دائماً تسلق الجبال. فحين كنت صبياً في وطني الأم الهند، كثيراً ما سافرت من منزلي إلى مدْراس عدة. واتجهتُ شمالاً لأمارس هوايتي. وحين دخلت الجامعة، قضيت أربعة أشهر من كل عام أمارس ما سميته: «مهنتي الحقيقية»، لأقضي الثمانية الباقية - «وقت الفراغ» - مهندساً. وكلما ازدادت مهارتي في تسلق الجبال، تعاظم إغراء جبال الهملايا - أعلى سلسلة جبال في العالم - التي تشكل حدود شبه قارة.

في تلك الجبال خضتُ تجربة قبل أكثر من ثلاثين عاماً هددت حياتي وغيرتها، وكوّنت وجهة نظري عن العلاقة بين التمتع بالامتياز وتحمل المسؤولية، وجذبتني إلى هواية جديدة تماماً.

في أحد أيام صيف عام 1966 وقفتُ مع واحد من أكثر رفاق التسلق قرباً لي على إحدى قمم الهملايا، على ارتفاع 24000 ألف قدم فوق مستوى سطح البحر. وعند الرابعة بعد الظهر كان الضوء قد بهت على القمم، وبقي لدينا قليل من الوقت للاستمتاع بهذا المنظر الأخاذ.

بدأ تسلقنا الأخير من المخيم المرتفع في الثانية من ذلك الصباح. وثبت أنه أقسى كثيراً مما توقعنا إذْ حددنا الساعة الواحدة بعد الظهر موعداً لعودتنا، بعد أن نتوقف عن التسلق لنجعل عودتنا إلى المخيم آمنة قبل حلول الليل. ولكن عندما حانت الساعة الواحدة، لم تمثل إمكانيةُ الانتظار بضعة أيام لنتحدى القمة ثانية إغراءً قوياً. كنا في صحة جيدة، ولدينا خبرة واسعة في التسلق، فقررنا أن نواصل.

آتت مثابرتنا أُكُلها. حدقنا من القمة - وأدركنا أن الوقت ليس في صالحنا. وبعد احتفال بسيط، بدأنا النزول. تحسسنا في الضوء الباهت طريقنا، وبحذر شديد، استخدمنا معاولنا الجليدية كي نختبر السطح تحتها.

حاذى درب النزول حافة جرف خطر، حيث كوّنت الرياح كتلة من الجليد والثلج تمتد في نقاط معينة خلف الصخر الصلب. ولا يستطيع المتسلقون رؤية بنية الكتلة الأساسية ولا معرفة مدى نتوئها من تحت السطح. أو الوزن الذي تتحمله. وبإدراكنا الخطر المحدق بنا، فككنا الحبال التي شدتنا معاً. والآن إذا سقط أحدنا، فإنه لن يسحب معه الآخر إلى حتفه.

كنت في المقدمة وعلى وشك اتخاذ الخطوة اللاحقة حين سمعت دوي انفجار قوي، وقفزتُ على نحو غريزي إلى جانب، وقفز صديقي إلى الجانب الآخر، في حين تكسرت كتلة الجليد وسقطت تحتنا.

هبطتُ على منحدر حاد في لمح البصر، وفرحتُ حيث شعرت بأرض صلبة تحتي، غير أن الأرض كانت شديدة الانحدار فانزلقت قدمي تحتي، وسقطتُ على ظهري، وبدأت أهوي إلى الأسفل، وفي لحظات زادت سرعتي زيادة هائلة بلغت زهاء 60 ميلاً في الساعة نحو منحدر الجبل الحاد.

ولأنني تدربت مع خبراء، فقد عرفتُ أساليب التعامل مع أزمة من هذا النوع. فعند الاندفاع بسرعة هائلة إلى أسفل سطح الجبل، علي أن أتخلص من الأدوات غير الضرورية: كي لا تخترق جسدي أي أداة

حادة، مثل فأس الجليد. واستطعت بأعجوبة أن أبقى واعياً وأتخلص من الأحمال غير الضرورية طبقة طبقة، ومنها حقيبة الأمتعة الخلفية المملوءة بالطعام.

غير أني لم أستطع التحكم بسرعتي. وكنت آمل أن تخفف أكوام الثلج من شدتها، لكنها لم تفعل شيئاً، فصدمت كومة بعد أخرى. ولكي أوجه مساري، غَرَزْتُ قدمي بشدة في سطح الجليد والثلج آملاً أن أتجنب اصطداماً مميتاً مع جلاميد صخر ظهرت من الأسفل. تمزقت ثيابي، وملأت الجروح جسدي بفعل الاحتكاك الناتج عن انزلاقي على سطح الجبل الحاد كالمبرد.

أخيراً، أصبحت الأرض مستوية فتوقفت عن الانزلاق. لقد سقطت من ارتفاع يزيد عن 3000 قدم متدحرجاً مسافة تزيد على ميل ونصف الميل، وعندما تمددت وأنا نصف واعٍ، عرفتُ أن بزة التسلق قد تمزقت، وهي الشيء الوحيد الذي يحميني من العوامل الجوية. لقد كان جسدي ملطخاً بالدم ومحترقاً وتعرى قسم كبير من جذعي، لكن غاب الإحساس بالألم المبرح بفعل الصدمة والتشوش الناتج عن ارتجاج الدماغ. أدركت أن التعرض لبرد الليل القارص سرعان ما يشل حركتي: ولذا وقفت على قدمي ببطء بعد عناء شديد.

كان الألم شديداً، فاستخدام ساقي لمحاولة إبطاء سرعة السقوط آذاهما وأضر بهما ضرراً بالغاً، والوجع في مفاصل الوركين والقدمين لا يحتمل. نظرت حولي فلم أجد أياً من الأدوات والمعدات التي تخلصتُ منها في أثناء سقوطي قد تبعتني إلى البقعة نفسها، وفقدتُ كل مؤونتي

باستثناء علبة طعام صغيرة. والأسوأ أني لم أجد صديقي في أي مكان على مرأى مني. تفحصت قبل التسلق بدقة خرائط المنطقة، وجعلني حدسي أشعر أنني انزلقت إلى الجانب الخطأ من الجبل: كانت خريطتنا عن جانب من الجبل، وكنت أنا على الجانب الآخر. وبسبب ألمي والزاوية الشديدة الانحدار للأرض، كان من المستحيل اقتفاء أثر خطواتي.

إذا لم أنزل من الارتفاع الذي كنت فيه وأجد مأوى، فإن فرصتي في البقاء على قيد الحياة ضئيلة جداً. ودون أن يكون لديّ أدنى فكرة عن المكان الذي كنت فيه أو بُعده عن العمران، قررت أن أمشي - إلى أن أعجز عن المشي.

النزول سيمثل تحدياً وإنْ توافرت ثياب مناسبة من دون إصاباتٍ وجروح. لقد قطعتُ المسافة التي تستغرق ست ساعات في الظروف الطبيعية في أربع وعشرين. وحين كان يجب عَلَيَّ أن أستريح، كنت أتوقف وأقف ساكناً، أو أستند إلى صخرة ضخمة إذْ تحققت أنني إذا جلست فقد لا أسترد قدرة قدميَّ على المشي، وهكذا سرت يوماً وليلة. يصعب علي وصف تلك الساعات: اليأس، والوحدة الرهيبة، والألم الجسدي المبرح، والبرد، ومعرفة أن صديقي قد هلك بالتأكيد.

فجأة سمعت كلباً ينبح من بُعد. انتعشت روحي المعنوية، فالحياة الإنسانية كانت في مكان ما أمامي! تقدمت بجهد جهيد إلى الأمام، وسرعان ما وصلت إلى وادٍ صغير، وسمعت بعض الأصوات الواهية وضحكات أطفال (أنا واثق حتى هذا اليوم أن الضحك الذي سمعته، كان واحداً من أجمل الأصوات التي سمعتها في حياتي). وبقيت أمشي

حتى وصلت إلى أرض مقطوعة الشجر وفيها كوخ صغير ينتصب بتواضع في وسطها.

وبسبب الفوز بالنجدة والإنهاك الذي أصابني، انهرتُ تماماً. وحين نهضت وجدت امرأة ضئيلة، ربما في الأربعين من العمر، تقدمُ لي الطعام والماء وتنظفُ الأجزاء التي كُشطت من جلدي، وتتحدث بلغة لم أستطع فهمها. لا بد أنها خرجت من كوخها كي تتحرى عن الضجة التي أحدثتُها عندما سقطتُ على الأرض، ووجدتني ملقى على بُعد أقدام قليلة: رجل غريب غائب عن الوعي، ينتعل حذاء مهترئاً، تغطى جسده بالثياب الممزقة ولطخ الدم المتخثر. حاولت أن أقف غير أن قدميّ كانتا متورمتين جداً، ووركيّ ضعيفين لا يقويان على حملي.

بقيت ساعات ممدداً بلا حراك وغير قادر على فعل شيء، سوى قبول الطعام والماء اللذين تقدمهما المرأة، ومحاولة التواصل معها عبر لغة الإشارة وإبلاغها أني بحاجة إلى متابعة مسيري والوصول إلى المخيم في الجهة المقابلة من الجبل. كان واضحاً لكلينا أنني لن أستطيع السفر في حالتي الراهنة، فالألم مبرح بحيث لم أستطع حتى الزحف ببطء.

دُهشت حين أشارت المرأة إليّ أنها تنوي حملي إلى أسفل الجبل، إلى القرية اللاحقة. حملتني على ظهرها ومشت خمس مئة قدم أو أكثر، ثم وضعتني أرضاً واستراحت. شربت بعض الماء وسقتني أيضاً، وبعدئذ حملتني على ظهرها ثانية. واصلنا السير بهذه الطريقة إذْ نقطع بضع مئات الأقدام كل مرة على مدى ثلاثة أيام كاملة.

وعندما وصلنا إلى القرية قابلت المرأة المسؤولين المحليين، وانهمكت معهم في جدال حتى قبلوا -على مضض - نقليَ على ظهر حمار إلى قرية أكبر فيها مشفى. رفضت المرأة أن تتركني حتى تحققت أنَّ نقلي آمن، ورفضت قبول أي أجر على لطفها ونبلها وكرمها. بدت راضية بمعرفة أنني سأكون آمناً. وببساطة لوحت لي مودعة ورحلت.

ركبتُ من تلك القرية الحمار مدة يومين (كانت الرحلة أشد إيلاماً من رحلتي على ظهر المرأة التي رعتني واعتنت بي). في أثناء ذلك الوقت بدأت أكّون منظوراً واسعاً للموقف برمته.

أدركت مدى هشاشة الحياة، وكيف يمكن أن تتغير ظروفي الشخصية تغيراً جذرياً في لحظة. فكرت ملياً في مصدر نبل تلك المرأة الكريمة التي لم أستطع حتى الحديث معها، ومع ذلك قدمت لي العون والمساعدة دون شروط ومن غير تحفظ.

مع هذه الأفكار التي أثقلت قلبي، وصلنا أخيراً إلى المشفى حيث فحصني طبيب ارتاع لمنظري. وبسرعة شخّص إصابتي: كسر في الورك وإصابة في مشطي القدمين. كانت إصاباتي خطرة جداً، ولكنها لم تكون عاهات مستديمة.

أما رفيقي في التسلق فلم يكن محظوظاً مثلي. وثبتت أسوأ ظنوني حين علمت أنه مفقود وعُدّ في عداد الأموات.

شفي جسدي سريعاً، ولكني لم أستطع التوقف عن التفكير في سقوطي وما تبعه من آثار وأحداث. نجوت من محنة مرعبة بالمصادفة

المحضة، فأجبرت على التفكير ملياً في الدور الهائل الذي لعبه الحظ طويلاً من أجلي على الجبل وبعيداً عنه. في أثناء مدة النقاهة، بدأت أفكر كم كنت محظوظاً: ساعدني الحظ حين قفزت إلى الجانب الأيمن من كتلة الجليد وبقيت حياً. وكنت محظوظاً لأنني مشيت في الاتجاه الأيمن بعد انزلاقي، ومحظوظاً لأنني مشيت إلى ذلك الكوخ وساكنته الكريمة، ومحظوظاً لأنني أتعافى على نحو جيد. ومع ذلك فإن حظي السعيد لم يكن محصوراً بالأسابيع التي شهدت سقوطي، لقد كان الحظ ممتداً إلى السنوات الأولى المبكرة من حياتي: إلى طفولتي وأسرتي التي ربتني، وتعليمي الذي أسعفني الحظ بالحصول عليه. وأدركت أنه مهما يكن، فإن النجاح الذي حققته نتج عن حظي السعيد، والالتزام ولد في نجاحي.

في عام سقوطي في الجبل كنت باستمرار أشعر بالعرفان بالجميل للمرأة الراعية. وقد خططت للعودة إلى قريتها آملاً -بطريقة ما- أن أفيها دينها. عرفت أن المال قليل النفع لها، ولكني تذكرت عزلة المنطقة والموارد المحدودة لسكانها، وكانت لدي فكرة: لماذا لا أحاول أن أحسّن «حظ» أولئك القرويين ببناء مدرسة، ومنح الأطفال هناك فرصتهم الأولى في التعليم؟ وعلى مدى الأشهر السبعة اللاحقة، جمعت الأموال كي أدفع رواتب المعلمين وأفي بتكاليف إنشاء مدرسة.

كانت فكرتي لبناء تلك المدرسة الوحيدة تتحول تدريجياً إلى رسالة ومهمة. في الثلاثين عاماً التي تلت سقوطي، هاجرت إلى الولايات المتحدة، ونلت إجازتي الجامعية، وبدأت مهنتي في علوم التصنيع،

وأصبحت أستاذاً ذا كُرْسِيٍّ. ومع ذلك، وطوال ذلك الوقت، تابعت جمع الأموال لدعم إنشاء وتشغيل المدارس في التجمعات السكنية النائية. كل هذا طبعاً وأنا أتابع ممارسة «مهنتي الحقيقية»: تسلق جبل بعد آخر.

بينما قادني ولعي بالتسلق إلى أن أتسلق تلك القمة الوحيدة المحددة، فإن سقوطي ساعدني على الوصول إلى ذرىً أعلى وأسمى، وصاغ وجهة نظري للعالم، وقادني إلى النصيحة التي أعطيها لكل طلابي وأريد أن أشارككم بها:

استرخوا.

يمكن أن تكون مطالب المهنة والأسرة مجتمعة ضاغطة جداً، أعرف ذلك. ولكن لا يهم أين تكون في حياتك الشخصية أو في عملك، تذكر أن تسترخي وتستمتع وتحتفي بحياتك.

حاول أن تدرك وضعك المتميز في العالم، و«الحظ» المتاح لك من معلم مخلص أو والدين محبين. وفوق كل هذا، قدّر المسؤوليات التي ستحملها على كاهلك حين يختار الحظ أن يبتسم لك.

يولد النجاح في الحظ السعيد، ويولد الالتزام في النجاح. في إعطاء الفرصة للآخرين للاستمتاع بالحظ السعيد، فإنك قد تصل إلى أعلى القمم.




@Ahmedyassin90

الطائر المحنط

جيفري ف. ريبورت



درّس جيفري ف. ريبورت في كلية هارفارد للأعمال مدة تسع سنوات. في عام1999 أخذ إجازة من الكلية؛ كي يؤسس ويعمل مديراً تنفيذياً في شركة «ماركت سبيس» (Marketspace LLC)، وهي وحدة من الشركة الاستشارية العالمية المرموقة مونيتور جروب (Monitor Group). تقدم شركة «ماركت سبيس» النصائح الإستراتيجية، والتطوير التنفيذي، ومعلومات إدارة الأعمال التجارية المرتكزة على برامج الحاسوب للشركات المتنافسة في الاقتصاد الشبكي (المعتمد على شبكة الإنترنت). وقبل أن يصبح أستاذاً جامعياً، عمل في الخدمات المالية والاستشارات، وكان كاتباً في مجلة «فورتشن» (Fortune). ونال شهادة الدكتوراه من هارفارد.

كان مقرر التجارة الإلكترونية الذي علمّه في الكلية اختيارياً، ولكنه اجتذب نصف طلاب السنة الثانية. وفاز بجائزة «البروفسور البارز» المعتمدة على تصويت الطلاب ثلاث سنوات متعاقبة.

● ابتداء من أوائل التسعينيات درَّست طلبة السنة الثانية في كلية هارفارد للأعمال مقرراً اختيارياً يدعى إدارة أعمال ماركت سبيس؛ الذي استحق التميز؛ لكونه أول مقرر تجارة إلكترونية في ماجستير إدارة الأعمال في البلاد. ومثل كل الأشياء المتعلقةبالإنترنت بدأ المقرر صغيراً ومحدوداً، إذْ حضرته قلة من المؤمنين فعلاً بقوة التقانة في الأعمال التجارية، لكنه تطور بسرعة؛ لأن أغلب الطلاب لم يطمحوا إلى وظائف في شركات لائحة مجلة فورتشن خمس المئة، بل أملوا في إقامة مشروعاتهم الخاصة (أو مشروعات غيرهم).

إن الولع بمشروعات دوت.كوم هو الآن حيث يجب أن يكون، لقد تطور تطوراً مهماً، حتى لو عاش مدة قصيرة في تاريخ الأعمال التجارية. كانت مقولة الإنترنت «لم تغير في الواقع كل شيء» سائدة قبل سنوات قليلة. ولكن في ذلك الوقت، كانت هناك كثرة من الأفكار العظيمة الجديدة التي يجب التأمل فيها (بعضها استمر وبعضها الآخر غاب واندثر)، ووفرة من الأسئلة دون إجابات مثل: ما هو تأثير الشبكة العالمية المنتشرة في كل مكان تقريباً التي استطاعت ربط البشر كلهم على سطح الأرض في الأعمال التجارية؟ وكيف تتطور الأعمال الشبكية لتخدم الشركات والزبائن بأكثر الطرق تأثيراً وفاعلية؟ بعد التخرج كيف يمكن لطلابنا في ماجستير إدارة الأعمال أن يطوروا أفكاراً جديدة في الأعمال التجارية، عندما تبقى أسئلة أساسية وجوهرية كثيرة حول الاقتصاد الجديد وملابساته فيما يخص المديرين دون إجابات؟ يكون ذلك نوعاً من حقول المعرفة غير المُستكشفة بعد.

لن يستمر شيء، سوى تَوقُّع أن الأعمال التجارية في المستقبل القريب ستكون مختلفة جذرياً عن الأعمال في الماضي. وفي الوقت نفسه لم يكن هناك دليلٌ يعوّل عليه لاستقراء نتائج دقيقة. لقد بدا أن الفرص المرتبطة بالإنترنت ستنتقل من قصة إخبارية على غلاف عدد من مجلة «بيزنس ويك» (Business Week) إلى عدد لاحق؛ عدد كبير من التقانات المبهرة المرتبطة بالأعمال يتطور بسرعة أمام أنظارنا؛ سوق أسهم؛ مزبدة تحث شركات راسخة وشركات أسهم؛ كي تمول عملياً أي مشروع اشتمل على كلمات طنانة في شرائح «باوربوينت» (PowerPoint). كل هذا أضاف وعداً أكبر بفرص أكثر وبجوائز أضخم مقارنة بأي جيل مضى من رجال الأعمال الشباب.

ولكن كان هناك جانب مظلم: التقانة ووسائل الإعلام التفاعلية والشبكات كانت ساحرة لبعض الناس، لكن بحلول أواخر التسعينيات، بوجه خاص، ظهرت نغمة خافتة في الجو تدل على الجشع والازدراء والتشفي؛ الجشع لأن الجوائز كانت سخية جداً (لبعضهم)؛ والازدراء والتشفي لأن السرعة التي اتبعت بها نماذج الأعمال والشركات الأسلوب الشائع وخرجت عليه تضمنت افتقاراً إلى الجوهر الأخلاقي والفكري لهذه «الثورة». بدت «الفقاعة» - وفقاً لرأي بعض المحللين وهماً جماعياً - مثالاً توضيحياً على حماقة الجماهير، وأمّا فيما يتعلق بغيرهم فقد كانت خدعة مدفوعة بأحقر الغرائز التجارية ومحتماً عليها النهاية بطرق مرعبة.

يتطلب اغتنام هذه اللحظة السانحة وفعل شيء حقيقي الشجاعةَ - الشجاعة للارتقاء فوق الضجيج والهوس، الشجاعة لابتكار نماذج

جديدة من النشاط التجاري ممكنة بالتقانة، ومن ثم إيجاد قيمة دائمة. سيتطلب فعل ذلك الجَلدَ، والثباتَ، والاستقامة، والثقة بالنفس، والبوصلة الداخلية الصحيحة، والرغبة الأصيلة في صنع شيء مختلف -اختلافاً إيجابياً- في العالم. إنه تحدٍ لأي شخص سعى إلى فرص كهذه أن يتخذ قرارات في ظل ظروف عدم اليقين والشك العميق والمفرط.

بهذا المعنى بدت تحديات بدء عمل أو مهنة في عصر الإنترنت متسقة كلياً مع تلك التحديات التي واجهت بداية أي مهنة في أي مرحلة من التاريخ، ولا تختلف إلا بالعدد. لكن من الممكن إثبات أن سرعة التغيير اليوم فائقة ومحمومة، وتتجاوز ما كانت عليه منذ خمس سنوات، والعالم أصبح أكثر فوضويةً وتشوشاً، واليقين عند صنع القرار - إن وجد أصلاً - يظل اليوم مجرد أضغاث أحلام.

عند التفكير في هذه التحديات، فإني غالباً ما أتذكر تجربة حَدَثت في أثناء تأدية الامتحان النهائي في كلية هارفارد. وسوف أتقاسمها مع القارئ دون التشبث بقواعد السرد الصارمة.

في الفصل الثاني من سنتي الدراسية الثانية سجلت اسمي في مقرر علم الحيوان خلافاً لميولي. ولا أعرف لماذا أخذت مقرراً كهذا؛ فلم يكن لدي أي اهتمام بهذا المجال سوى إعجاب بحيوان الليمور صاحب الإبهام المرن القادر على لمس الأصابع الأخرى، وذيله الحلقي، إضافة إلى قلة قليلة من الحيوانات اللبونة الأخرى. عرفت على نحو وثيق أنني لن أفعل شيئاً مهماً في العلوم في مهنتي، على الرغم من إثارة هذا المجال. ولذلك أستطيع أن أعزو ذلك الاختيار لتهور الشباب، ومستلزمات

التوزيع القائمة في ذلك الوقت. على الرغم من ذلك كله، هأنا أدرس أجناس المخلوقات وأنواعها البرية كلها، وأتعلم من الخريجين الأغرار معنى أن تسخِّر مهنتك لدراسة أنماط الحياة والمستحاثات وغيرها من بقايا الحيوانات.

وعندما أتى موعد الامتحان النهائي في المقرر، بدت طريقته غريبة إلى حد ما. فقد أدخلنا إلى ما كان عندئذٍ أضخم قاعة امتحانات في الكلية، وهي حجرة الطعام في (قاعة) ميموريال هول (غدت الآن مطعماً لطلاب السنة الأولى). الغرفة تكسوها ألواح خشبية، إضافة إلى القرميد والحجر، وتشبه الكاتدرائيات حيث بنيت لتخليد ذكرى قتلى الكلية في الحرب الأهلية. في أحد الأطراف يوجد مدرج تتسع مقاعده لأكثر من ألف شخص، وفي الطرف الآخر هناك قاعة بحجم ملعب كرة القدم، وتتسع بسهولة لنصف ذلك العدد على الطاولات المصفوفة من الحائط إلى الحائط على طول القاعة الكلي. آنذاك لم يكن المكان ودوداً ودافئاً باستثناء مآدب الخريجين التي تُقام بين الحين والآخر، لم تستخدم القاعة إلا لنشاطين اثنين فقط: الترحيب بالطلاب المبتدئين الخائفين، الذين يواجهون التحدي الاجتماعي، والقادمين إلى مبنى الجامعة المرة الأولى عبر مصفوفة مملة من النشاطات خارج المنهاج: وإجراء الامتحانات.

حين أفكر في الامتحانات التي أجريتها في القاعة أتذكر عبارة «وفورات الحجم الكبير». إذ تحشد الكلية أكبر عدد ممكن من الطلاب من مقررات كثيرة مختلفة في تلك المساحة الواسعة، وتجري امتحانات

جماعية مدة أربع ساعات (في تلك الأيام كنا نكتب امتحاناتنا على «دفاتر زرقاء»، حيث كانت الحواسيب الشخصية لا تزال بحجم البرادات الصغيرة. وليست مستخدمة على نطاق واسع) . كان الشخص المكلف بالإشراف على الامتحان رجلاً بديناً معروفاً باسم «الدكتور المراقب». كانت الشائعة تقول: إن الدكتور المراقب كان طالباً متخرجاً منذ مدة طويلة، والتحق بمقرر الدكتوراه قبل سبعة عشر عاماً، ولم يكمل أطروحته حتى الآن. يبدو مثل هؤلاء الأفراد ملازمين لجامعات البحوث، مثل هارفارد، ويميلون - بطريقة مفهومة ربما - للشعور بالمرارة إلى حد ما بخصوص قَدَرِهم ونصيبهم في الحياة. وفي النتيجة فإن طالب هارفارد النموذجي- بتميزه ومستقبله المشرق- فشل في أن يعلن أهليته كصورة للسعادة للدكتور المراقب الذي لم يكن بحاجة إلى محفز ليعبّر عن ميوله السادية. لقد اعتقد كثير منّا أن الدكتور المراقب كُلف بالإشراف على الامتحانات عاماً بعد عام لأنه استمتع بالمراقبة، ومنح الفرصة لتعذيب كثير من الطلاب في ظل ظروف قروسطية.

وعندما أقول «قروسطية» فإنني أقصد المدلول فعلاً. في سنتي الجامعية الأولى أديت سلسلة من الامتحانات في قاعة ميموريال عندما اجتاحت عاصفة ثلجية قوية كمبريدج عدة أيام. وعلى الرغم من البرد القارس في الخارج فإنه لم يكن في القاعة تدفئة، وبالرغم من درجات الحرارة المنخفضة في القاعة فإن الدكتور المراقب تعرّق بغزارة. ولكي يتغلب على موجة حرارته الشخصية، فتح أبواب القاعة ليتنسم الهواء الطلق. وفي غمرة هذه العاصفة الهوجاء، كان الثلج يدخل إلى

القاعة. ولا أزال أتذكر كيف كتبت على عجل مقالاً طويلاً عن الشعراء الرومانسيين في الزمهرير، والثلج يهطل على صفحات دفتر الامتحان الأزرق وقد اندلق الحبر. فشلت مطالب وشكاوى الطلاب اليائسين في حث الدكتور المراقب على إغلاق الأبواب؛ بل لم يثيروا فيه أكثر من تعابير الاشمئزاز.

أبقى الدكتور المراقب على مسافة بينه وبين حشود الطلاب، محافظاً على هالة السلطة ببدء الامتحانات وإنهائها باستخدام نظام صوت يصيب سامعه بالصمم، نظام كان سيفخر به موسوليني. كان يتكلم عبر ما يشبه ميكروفون إذاعة حقيقي من الثلاثينيات، يمسكه بحامله المعدني الطويل المطلي بالكروم. وبالطبع استخدم نظام الصوت نفسه لتقديم إشارات زمنية «مفيدة» تدل على مرور الوقت. وقد أصبحت هذه الإشارات متكررة وعالية إلى درجة دفعت الطلاب إلى إطلاق صيحات ألم وانزعاج مدوية. حين كان الدكتور المراقب لا يستخدم نظامه الصوتي، كان يجلس على كرسي عند طرف الغرفة، يحدق بضغينة وغل حوله، ويعب بنهم من زجاجات بلاستيكية ضخمة من الكولا التي كانت مخزنة في مكان خلف كرسيه.

كانت تأدية امتحان علم الحيوان في بيئة كهذه أمراً غريباً؛ لأن عدد طلاب المقرر لا يزيدون على عشرين، شغلوا طاولتين صغيرتين في امتداد الغرفة الفسيحة. وعندما كان الامتحان على وشك أن يبدأ والدكتور المراقب يستعد ليصيح بأول مجموعة من الأوامر عبر الميكرفون، دخل مساعدنا المتخرج بمظهره الأشعث المألوف بخُطى

واسعة عبر باب جانبي، ومعه عربة مختبر تنقل ما بدا أنه طائر ضخم محنط. أقول: «على ما بدا»؛ لأن الطائر الذي كان منتصباً تغطى بكيس من الخيش من رأسه حتى نهاية ذيله. وبالتأكيد، كان مساعدنا المتخرج توأم روح الدكتور المراقب. أحضر العربة إلى طرف طاولتنا، وأعلن قائلاً بأسلوب متحفظ: «هذا هو امتحانكم النهائي». وعندما صرخنا بارتباك وحيرة وحزن على نحو يقارب الهستيريا، أعلن أنه يجب علينا في امتحاننا أن نطبق ما تعلَّمناه في أثناء الفصل الدراسي، من خلال وصف عينة الطائر بقدر ما نستطيع من الخبرة والمهارة، ونستنتج من الدليل الموجود أمامنا أنماط هجرته، وغذاءه اليومي، وعاداته في التزاوج، وأساليب اتصالاته، وغريزة السرب لديه، وإذا كان بالإمكان فَيُحَدِّدُ جنسه ونوعه. سيستغرق الامتحان الساعات الأربع المعتادة، وسمح لنا بتفحص العينة عن كثب، بشرط مهم واحد هو أن لا نكشف عنها الغطاء.

كان ذلك الأكثر غرابة. فلكي نظهر ما تعلمناه طوال الفصل، لم يكن أمامنا سوى النظر إلى ساقين طويلتين نحيلتين، وخفين على حامل، وبوصة واحدة أو أكثر من الريش المتدلي من تحت حافة الكيس. وطبعاً كان من الممكن أن نقدّر الحجم والشكل التقريبيين للطائر، ولكن ذلك لا يكفي؛ لأن علينا أن نبتدع مقالة تعلق على هذا المخلوق المجهول الهوية، وغير القابل للتحديد، وتصفه على مدى أربع ساعات كاملة. وعلى الرغم من إحباطنا، بدأنا كلنا بدأب وجد امتحاننا عن الطائر.

وبعد مرور ساعة أو نحو ذلك من الامتحان، حين كان أغلبنا يكتب بنشاط ملحوظاته واستنتاجاته (إذا جاز التعبير)، إذا بأحد طلاب

صفنا يثور بانفعال شديد. لكن بالنظر إلى ما عُرف عنه من سرعة الانفعال والغضب عموماً، عجبت كيف صبر ساعة. فقد قفز فجأة من كرسيه، وهجم على المساعد الذي كان يراقبنا ويشرف علينا، وأعلن قائلاً: «هذا الامتحان إساءة، إهانة، لن أؤديه». نظر الطالب المتخرج، الذي كانت تنقصه الخبرة في مجال التفاعل مع الآخرين، إلى الطالب الهائج بارتباك وحيرة. أما زميلنا فقد استمر يزعق ويصيح ويشير إلى مئات العينات التي تفحصناها في مقرر فصل دراسي كامل، وإلى الساعات التي قضيناها في المخابر المغبّرة نعمل وفق ما يقتضيه مقررنا، وإلى الأموال التي خسرها والداه على هذا المقرر من رسوم تعليم.. إلخ. ومن غير شك، كان يجب تقييده وشد وثاقه. زعق الدكتور المراقب بأعلى صوته عبر الميكروفون طالباً إنهاء هذه الفوضى، في حين أصّر الطالب بإلحاح مدهش على موقفه. قال الدكتور المراقب أخيراً بصوت هادئ: «هذا امتحانك الأخير، أنجزه!».

حين بلغت المشاحنة الذروة أدركتُ أنه لا يوجد شخص في القاعة سيكتب كلمة أخرى إلى أن تجد المشكلة حلاً؛ لأننا كنا جميعاً نراقب المعركة بانتباه شديد. كان واضحاً أن زميلنا لن يتراجع. وبدلاً من ذلك، أعلن أن الامتحان من جهته قد انتهى: وذلك لأنه لم يكتب شيئاً، وسوف يقاضي الكلية إذا نال علامة سيئة. وقال: إن لديه أشياء أهم يفعلها في وقته الثمين.

تقدم الدكتور المراقب والطالب المتخرج بجهد جهيد نحو الزميل الثائر، وأمراه بالجلوس فرفض. فكررا الأمر، فبدأ بارتداء سترته

واستعد للمغادرة. فأمراه مرة أخرى بصوت هادر أن يجلس، لكنه دار على عقبه واتجه نحو الباب.

صاح الطالب المتخرج حانقاً غاضباً: «مَن أنت لتتصرف بهذه الطريقة الشاذة؟».

رد زميلنا بأسلوب غريب: إذ رفع قدمه في الهواء وأرخى بنطاله إلى أسفل الركبة -كأنه أراد أن يكشف من جسمه بقدر ما كشف لنا من جسم الطائر- وزعق قائلاً: «لا أعرف، قل لي أنت»، ثم غادر القاعة.

كان صعباً على البقية أن يقرروا من الأكثر غرابة: المشاحنة الحادة ونهايتها المسرحية، أم صيغة امتحاننا النهائي. على أي حال، بعد مشاهدة ثورة زميلنا وخروجه من القاعة، تابعنا - نحن المنكودين المدهوشين علماء حيوان المستقبل - كتابة الامتحان.

على الرغم من أن هذه القصة قد تبدو هزلية ومسلية وفكاهية، إلا أن الرسالة التي تنقلها جدية ومهمة.

لا يوجد يقين مؤكد في الحياة أو التجارة، ولا ضمانات في النتائج. نحن نتخذ قرارات -تكون غالباً حاسمة ومهمة- اعتماداً على بيانات ناقصة أو معطيات مغلوطة. العالم متخم بالضجيج الذي يشتت الانتباه عن المهمة المطلوبة.

إن التخطيط لمسار عمل أو مهنة في ظل ظروف من عدم اليقين والتغيير المتسارع -وهي الحالة التي تواجهنا جميعاً في ميدان العمل

التجاري- ليس مختلفاً عن كتابة امتحان عن طائر محنط لا تستطيع أن تراه فعلياً. ليست لديك معلومات كثيرة تعتمد عليها باستثناء غريزتك وتجربتك وعلمك السابق. عوائق رؤية الطريق كثيرة، منها الفوضى في العالم، والسلوك غير العقلاني لهؤلاء الذين حولك، وبيئة يمكن أن تكون غير ودية ولا تتسم بالتسامح والصفح. إن مفتاح التقدم إلى الأمام هو أن تدرك أن أي نوع من الأهداف المهمة -مثل ملء صفحة من دفتر الامتحان الأزرق، وإنهاء الامتحان، وإكمال المقرر-هو أن تقبل أن المعلومات المتاحة تكون، محدودة، وستكون دائماً كذلك، وأن الأعمال العظيمة تستلزم دائماً -إذا ُبنيت على المعلومات- إيماناً بأن المستقبل في علم الغيب. الإبداع في التجارة والأعمال، مثلما هو في الحياة، يتطلب شجاعة وثقة. ومن الأسهل غالباً التذرع بالأسباب التي تمنعنا من الابتكار، واتخاذ القرار، والفعل. ومن الأسهل دوماً الهروب من المواجهة أو القبول بالوضع الراهن. إن إحداث اختلاف يتطلب الثقة بذكائك وقدراتك - وعلى القدر ذاته من الأهمية، الثقة بالبوصلة الداخلية التي ترشدك إلى الصواب في المجالات الاقتصادية والتجارية والأخلاقية.

كلما سرت قدماً في مهنتك ستواجه حالات كثيرة تعرض وعوداً وفرصاً عظيمة دون يقين كامل ومعرفة سابقة بالسبيل. ومثلما حدث في امتحان الطائر المحنط -حيث ظهرت أمامنا ساقان هزيلتان وبضع ريشات نعتمد عليها للإجابة- عليك في أغلب الأحوال أن تطلق أحكامك وآراءك، وتصل إلى استنتاجات بقليل من المعطيات الصادقة والبيانات

الصحيحة. وعندما يحدث ذلك فإنك ستحتاج إلى الشجاعة والثقة : الثقة بمواهبك وبمواهب شركائك في التجارة، والثقة بإمكانية الإبداع، والثقة بالاحتمالات المتوافرة في العالم.

نصيحتي بسيطة سهلة: ثق بنفسك، ولا تبدد لحظات الفرصة العظيمة في بالخوف من اتخاذ قرار خاطئ، لا تفوت فرص صنع شيء مختلف في العالم بسبب راحة الكسل والعطالة، تجاهل الصخب وتجنَّب المبالغة في الظهور، امتلك جرأة المسير قدماً، واستمع إلى عواطفك، واستفت قلبك ولو أفتوك، واستشر بوصلتك الداخلية، وفكر في نفسك وفي الوضع الإنساني، ثم أنجز ما عقدت عليه العزم.



كن شبيه ذاتك

ريتشارد س. تيدلو



يحمل ريتشارد تيدلو إجازة من جامعة ييل، ودكتوراه في التاريخ من جامعة كولومبيا، وحين قدم إلى كلية هارفارد للأعمال في منحة بحثية عام 1978. انضم إلى الهيئة التدريسية بعد ذلك العام أستاذاً لمادة التسويق للسنة الأولى. انهمك طوال حياته المهنية ببرنامج تاريخ الأعمال في الكلية. وهو مؤلف كتاب

«Giants of Enterprise: Seven Business Innovators and theEmpires They Built»

(عمالقة المشروعات: سبعة من المبدعين في قطاع الأعمال والإمبراطوريات التي بنوها)، وضع الكتاب عام 2001 على رأس قائمة أفضل عشرة كتب تجارية من قبل مجلة Business Week Magazine. الكاتب مشهور بسخريته واستخفافه بالذات في غرفة الصف، إلى حد أن جريدة الطلاب نشرت قائمة بعباراته الساخرة والفكاهية، مثل «أنا متفوق في توقع الماضي. أنا مصيب دائماً». لا تظهر على وجهه أي تعابير عند إلقاء محاضراته حول تاريخ الشركات والأعمال التجارية. من أقواله المأثورة:«بعض أساتذتكم الآخرين الذين يتعاملون مع المستقبل سيخطِئُون مراراً».

● عندما بدأت أدرس في كلية هارفارد للأعمال، كنا نحن أعضاء هيئة التدريس المبتدئين -الشباب الذين باشروا مهمتهم للتو- نراقب بدقة الأساتذة المتمرسين وهم يعملون. لاحظنا باهتمام أسلوب تدريس كل أستاذ، وعملنا على تقويمه عبر طرح سؤالين اثنين:

أولاً: هل أثار - كانت غالبية أعضاء الهيئة التدريسية في تلك الأيام من الذكور - في الصف أسئلة محددة، وتوقع إجابات مختصرة ومكثفة، أم كانت أسئلته غامضة، وترك طلابه يهيمون في المراعي على غير هدى، بحسب الاستعارة المجازية الرائجة في ذلك الوقت؟

ثانياً: إلى أي حد كان يكشف عن ذاته؟ قد تبقى طوال فصل كامل مع بعض الأساتذة دون أن تعلم عنهم شيئاً. في حين عوّد آخرون أنفسهم على درجة أكبر من الكشف عن الذات، فقدموا شخصياتهم الحقيقية، وخصالهم الغريبة، وأظهروا روح الدعابة في الصف.

كنت في مرحلة تطوير أسلوبي المهني أشعر بنوع من التمزق الوجداني بخصوص النقطة الثانية. أردت أن أكشف عن ذاتي وشخصيتي إلى حد كافٍ لأكون مدرساً جذاباً للطلاب، ولكني كرهت عرض حياتي الشخصية وفضحها في غرف مَلِيْئة بالطلاب الذين هم أساساً غرباء. أردت أن أحقق توازناً بين الكشف والكتمان؛ فخير الأمور أوسطها دون ريب.

كنت شاباً وغير مثبت في وظيفتي، فسمحت لنفسي -نتيجة سوء تقدير جامح- أن أجلس على مائدة الغداء إلى جانب الراحل أنتوني آثوس، البروفسور المشهور الذي تسلم أحد كراسي الأستاذية التي يطمح إليها كثيرون. كانت مهارة أنتوني في التدريس عظيمة جداً، إلى حد أن مجلة تايم صَنَّفته في مقالة الغلاف من «المدرسين العظماء» بعد سنتين فقط من حصوله على الدكتوراه. تبادلنا الحديث عن التحديات التي تواجه مهنتنا، فقلت له: إنها مهنة صعبة: فإضافة إلى ضرورة أن تكون مدرساً فاعلاً ومؤثراً، عليك أن تتصرف وفقاً لطبيعتك وشخصيتك.

قال: «لا، لست بحاجة إلى أن تماثل ذاتك تماماً؛ عليك أن تشابهها وحسب».

لم أنسَ تلك النصيحة قط، وبمرور الزمن فهمتُ على نحو أفضل معناها الدلالي: نستطيع أن نرسم خطاً دقيقاً يفصل بين ذواتنا الشخصية وذواتنا العاملة، أي بين من نكون وما نعمل.

رَسْمُ ذلك الخط الفاصل هو أمر حاسم الأهمية، لكن يتجاهله كثيرون من رجال الأعمال أو يسيئون فهمه. وهو لا يماثل مفهوم إقامة «توازن بين الحياة والعمل»، الذي غالباً ما نوقش في عالم الشركات. فهذا يشير إلى الحاجة المشروعة إلى الخروج من العمل وقضاء وقت في ممارسة النشاطات الشخصية، وامتلاك تجارب غنية خارج الوظيفة، وعدم الانعزال عن الأسرة والأصدقاء.

ولكن ما قصده أنتوني بكلامه كان شيئاً مختلفاً. إذ لم يتحدث عن وقت متوازن، بل على الأصح تحدث عن هوية متوازنة: هل تستطيع أن تُوجد وتحافظ على فارق بين من أنت في العمل ومن أنت في المنزل؟ وهل تريد ذلك؟

من وجهة نظري، الإجابة عن كلا السؤالين هي «نعم». ذلك الفصل في الهوية يزودك بمزايا مهمة -ليس أقلها الخصوصية. وكونك بروفسوراً فإنك تعلم المئات من الطلاب في كل مرة وربما أكثر. وهؤلاء لا تعرفهم، ولا تريد أن تشعر كما لو أنك تكشف نفسك أمامهم، أو أنك تسلمهم نسخة من سيرتك الذاتية. وهكذا عندما تدخل الصف في الصباح فإن من المفيد أن تكون لديك شخصية قريبة الشبه منك كثيراً. تلك الشخصية العلنية حقيقية وصادقة، أي إنك في تبنيك لها لست شخصاً مزيفاً، ولكن في الوقت نفسه ليست هذه الشخصية إياك فعلاً: إنها نسخة مهنية مختلفة.

في الواقع، تستطيع أن تضع حاجزاً نَفوذاً بين حياتك الشخصية وحياتك المهنية: شاشة فيها كثير من المسامات التي تسمح بالصلة بين الجانبين دون أن تلغي الفارق المميز بينهما؛ أي تسمح للمجالين في حياتك بالانفصال دون ازدواجية حادة. وهنا لا تحتاج إلى تحريك مفتاح الإغلاق والفتح كي تتحرك إلى داخل وخارج شخصيتك العلنية في العمل. وبدلاً من ذلك فإن نفوذية الحاجز تسمح لذاتك «الحقيقية» بأن تظهر في ذاتك المهنية عندما ترغب في ذلك وعندما تسمح الظروف. في بداية الفصل الدراسي، ومواجهة طلاب لم تقابلهم من قبل (بصفتك

أستاذاً)، يجب على تلك الشخصية العلنية أن تحتل مركز المسرح. لكن على مدى الفصل، وكلما طورتَ علاقة أعمق مع الصف، فإن الشخصية العلنية تفسح المجال للشخصية الحقيقية لكي تظهر. تلك الشاشة توفر الخصوصية إلى الدرجة المناسبة عندما يكون ذلك ضرورياً، ولكنها تقدم أيضاً فوائد أساسية أخرى، ليس في التدريس فقط، بل في أي مهنة أخرى.

يساعدك تطوير شخصية علنية «تشبهك» على مقاومة الطعنات والسهام التي لا بد أن تسدد إلى نحرك في أثناء عملك في مهنتك، ويعينك على تخفيف الأذى الذي يصيب نفسك الداخلية. إن عالم العمل قاس لا يعرف الرحمة، ويقع غالباً خارج نطاق قدرتك على التحكم والسيطرة. وكما وصفه والدي الذي قضى في قطاع الأعمال خمسة وأربعين عاماً: إنه عالم بارد، وترتكب في الميدان المهني جرائم وجنحاً كثيرة. وإذا كنت طموحاً فإنك ستتلقى كثيراً من الضربات دون شك. وستحدث أشياء لا تبهج ولا تسر في أوقات الشدة والعسر خاصة. الأمور تسوء والشركات تفلس، وتسرح عشرات آلاف العمال. فإذا كشفت هويتك كلياً في مكان العمل، فإنك تعرضها للهجمات التي تشن في البيئة المحيطة. وبالتفكير في أن حياتك المهنية متميزة عن حياتك المنزلية. فإنك تستطيع أن تحمي حيزك الداخلي: وتحافظ على «نفسك» في كنفه محميةً من القوى الخارجية المؤثرة في العمل.

وفي المقابل، فإن الجزءَ من نفسك الموجود خارج العمل يدعمك، ويقدم لك القوة المطلوبة كي تواصل حياتك في العمل. في حياتك المنزلية

لديك درجة أعلى من الاستقلالية، مقارنة بحياتك المهنية، وتستطيع أن تكون أقرب إلى الشخص الذي تريد أن تكونه، وتمتلك السلطة على معظم القرارات التي تؤثر فيك. في بيئة المنزل تبادلية غير موجودة في بيئة العمل: بغض النظر عن مدى حبك عملَك، لا يمكن أن يبادلك المحبة، على عكس أفراد الأسرة في المنزل. يمكن لحياتك الشخصية أن تكون ملاذاً يرضيك وتلجأ إليه هرباً من أعباء العمل ومتاعبه، ويزودك بإحساس تعويضي بالتحكم. ويمكن أن توفر توازناً بين تقلبات ظروف الحياة في العالم المهني، إذا بقيتَ محمية ومُحصّنة.

ويساعدك التمييز بين من أنت في المنزل ومن أنت في العمل على مقاربة المكانين على نحو أشد تأثيراً. وتستطيع أن تطوّر مهارات حيوية وأساسية لحياتك المهنية غير المتصلة بحياتك الشخصية، والعكس صحيح. منذ عدة أعوام بدأت دراسة رئيسة عن رجال أعمال مشهورين في القرن الماضي، رجال مثل هنري فورد وأندرو كارنيغي وسام والتون. وعندما تفحصتُ مهنهم، ظهرت عدة سمات بارزة مشتركة وميزات مهمة ساعدت هؤلاء الرجال على تحقيق نجاحهم الاستثنائي. على سبيل المثال، كان كل منهم قادراً على اختزال قيمة منتجه في شعار جذاب وواضح. قال فورد عن طراز سيارات «فورد تي»: «إنه يأخذك إلى هناك ويعيدك من حيث أتيت». أما جورج إيستمان، مؤسس شركة إيستمان كوداك، فقد قال عن آلات التصوير التي تنتجها شركته: «اضغط على الزر ونحن نقوم بالباقي». إن التبسيط والإيضاح الكاملين لا يُقدران بثمن لرجل الأعمال المغامر.

قد تكون نزعة كهذه عديمة القيمة في حياتك الشخصية التي تُعاش في جو مختلف عن جو العمل. والشعار الذي يسمح لك بالارتباط بقوة مع الزبائن المحتملين، لن يساعدك على الارتباط والاتصال مع إنسان آخر. العلاقات الحميمة مع أسرتك وأصدقائك مترعة بالرقة واللطف والمشاعر والأحاسيس. كما تعَدّ الاتصالات العميقة المطلوبة في هذه العلاقات من صنف مختلف كلياً عن الطريقة التي تتواصل بها في العمل، وهذا مجرد مثال واحد من مليون مثال يثبت تعذر نقل المهارات ووجهات النظر التي تحتاجها في أحد المجالين إلى المجال الآخر. وهكذا فإن ثمة فائدة في التفكير في المجالين بوصفهما منفصلين، وتطوير مقاربات مناسبة لكل منهما على حدة.

لا تخطئ في فهمي هنا. فأنا لا أقترح عليك تحويل هويتك إلى قطبين متعارضين. ولا أؤيد فكرة أن تعيش حياتك بطريقة متكلفة ومصطنعة، ولا أعتقد أنه يجب عليك التدقيق في شخصيتك عند باب المكتب. فأنا لا أحبذ هذا المقدار من الفصل، ولا أظن أنه أسلوب ناجح، بل يمكن في الواقع أن يكون خطراً. ففي حالة الغلو في التمييز –بوضع جدار منيع بين المجالين في حياتك– فأنت تخاطر بالتحول إلى شخصين مختلفين اختلافاً كلياً.

ولتوضيح احتمالات وشراك التمييز الذي أقترحه عليك، فإنني أعرض مثالين اثنين – ليس من موقع العمل النظري أو غرفة الصف، ولكن من قمة مهنة الأعمال. في دراستي لرجال الأعمال المغامرين لم

أكتفِ بتفحص المهن فقط، ولكن قمت أيضاً بتفحُّص الحياة الشخصية لموضوعاتي، مركزاً على مسألتين اثنتين: هل وضع كل منهم هذا الفاصل التمييزي الذي وصفته؟ وكيف؟ اثنان من المبحوثين - إيستمان كوداك وأندرو كارنيغي - رسما حدوداً فاصلة ومحددة بين الحياة المهنية والحياة الشخصية. لكن بينما طوّر إيستمان شخصية عمل علنية تشبه ذاته الحقيقية، فإن كارنيغي لم يفعل ذلك: بقيت ذاته منقسمة انقساماً شديداً، كأنما هي شخصيتان مستقلتان.

لقد حول إيستمان التصوير الفوتوغرافي بآلة تصوير كوداك براوني التي كانت تباع بدولار واحد عام 1900، من علم غامض مبهم إلى تسلية شعبية، ومن الواضح أنه أعطى مسألة الهوية بعض الاهتمام حين توصل إلى استنتاجه الصارم: «ما نفعله في أثناء ساعات الدوام في العمل يحدد ما نملك، وما نفعله في وقت الفراغ يحدد ما نكون»، كما كان يقول. في مجال الأعمال التجارية، تمتع إيستمان بقدرة تنافسية كبيرة، وكان كثير المطالب ومن الصعب إرضاؤه، بل بلغ حد منع الموردين عن الشركات الأخرى، وأحياناً إغراء موظفيها وعمالها بتركها إلى أن تنهار. أما في حياته الشخصية، فقد كان متحفظاً ومتردداً، ووفياً لوالدته العجوز. لكن في حين قارب عمله وسوق منتجه بطرق مختلفة كلياً، فإن شخصيتيه الاثنتين تميزتا بالاتساق والانسجام، ولم تَشِنَّ إحداهما حرباً على الأخرى. وبقيت قيمه الأساسية -مثل كرمه- ثابتة في الاثنتين، وعندما حقق ربحاً، وزع قسماً كبيراً من أرباحه على عماله قبل أن يطلبوا ذلك. في حياته الخاصة (بخلافِ كثير من رجال الأعمال الناجحين في مرحلة

مبكرة من حياتهم المهنية) كان نشيطاً وفاعلاً وداعماً بماله كثيراً من المؤسسات غير الربحية، منها: جامعة روشستر، ومعهد ماساتشوستس للتقانة، وكلية إيستمان للموسيقى وغيرها، حتى حين أبقى إيستمان على التمايز الصارم بين حياته المهنية وحياته الشخصية، فقد حافظ على التوافق والانسجام والعلاقة التبادلية بينهما.

لكن لم يجمع أي وجه شبه بين كارنيغي في حياته الشخصية وكارنيغي في حياته المهنية. في المجال الشخصي، اعتنق كارنيغي قيماً تَجَاهَلَهَا كلها في المجال المهني. وأشار في كتاباته الشخصية إلى «عبادة المال الدنيئة»، وإلى القوة الإيجابية للعمل المنظم. ولكنه على الصعيد المهني أجاز استخدام أي وسيلة، وإن كانت العنف، لإبعاد النقابات العمالية عن مصانعه، وتعمد إبقاء الأجور منخفضة وأرباحه مرتفعة. في الحياة الشخصية، اتبع التوجه الإنساني والليبرالي، وتضلع من الأدب والفلسفة. في عالم الأعمال، اشتهر بقدرته على تحطيم النقابات العمالية وتفتيتها وقسوته التي لا تعرف الرحمة. وبدلاً من وضع حاجز نفوذ بين عالميه الشخصي والمهني، أقام بينهما جداراً كتيماً، فأصبحا نقيضين متضادين. وعندما كان يدخل مكتبه، لم يكن يتبنى شخصية مختلفة وحسب، بل يصبح شخصاً آخر مختلفاً.

وبالطبع يتعذر تصنيف قصة أي من الرجلين ضمن فئة محددة وصارمة. فقصة الأول لا يمكن استخدامها مثالاً صرفاً لإثارة الإعجاب، ولا تعد قصة الثاني نموذجاً تحذيرياً، فكلا الرجلين يتحدى التصنيف. فربما يكون كارنيغي رجل أعمال قاسي القلب لا يرحم، ولكنه أصبح

في نهاية المطاف أعظم وأكرم محسن في القرن العشرين؛ وربما حدد إيستمان من هو بواسطة ساعات الفراغ والراحة من العمل، لكنه واجه صعوبة في الاستمتاع بها (لم أبتسم حتى بلغت الأربعين). لكن التغاير هو ما تقدمه القصتان: أحدهما بنى جداراً منيعاً بين الحياة الشخصية والمهنية، والآخر أقام حاجزاً نفوذاً بينهما.

وعلى القدر نفسه من الأهمية، تُظهر القصتان كلتاهما أن صعوبة رسم خط فاصل يميز ذاتك الحقيقية وشخصيتك في العمل، لا تنحصر في المرحلة المبكرة من الحياة المهنية، بل تستمر على مدى سنواتها كلها، بغض النظر عن المال الذي جنيته، أو النجاح الذي حققته، أو السلطة التي تتمتع بها. وبغض النظر أيضاً هل أنت في بداية عملك أم تقترب من سن التقاعد، يظل الفصل بين من أنت وماذا تعمل عملية توازن بالغة الصعوبة؛ لكنها في نهاية المطاف تستحق العناء. عبّر جورج إيستمان عن ذلك بأسلوب بليغ حين قالت له امرأة إنها معجبة بقدرته على التشدد والقسوة في تعاملاته التجارية، فأجابها: «القسوة ضرورية في هذا العالم، لكن على التاجر أن يبقي جزءاً من قلبه ليناً ورقيقاً».



الرؤية بالأسود والأبيض

توماس ك. مكرو



يعمل توماس مكرو أستاذاً لتاريخ الأعمال التجارية في كلية هارفارد للأعمال. وقبل انضمامه إلى الهيئة التدريسية في كلية هارفارد، نال شهادة الدكتوراه من جامعة ويسكونسن، ودرّس في جامعة تكساس.

مكرو باحث غزير الإنتاج، ألف عدة كتب منها: American Business, 1920-2000: How it Worked (الأعمال التجارية الأمريكية 1920-2000: كيف عملت») وأعد كتباً أخرى منها: America Versus Japan (أميركا ضدّ اليابان») وشارك في تأليف كتاب:

Management Past and Present (الإدارة: ماضياً وحاضراً)

من بين أعمال كثيرة. وإضافة إلى بحوثه وعمله في التدريس، يشغل مكرو منصب محرر في مجلة Business History Review، ويلقي محاضرات في أماكن عديدة داخل وخارج الولايات المتحدة.

فاز كتابه «Prophets of Regulation» (أنبياء القواعد والأنظمة) بجائزة بوليتزر.

● غمغم والدي متذمراً : «انظر إلى آيك [دوايت أيزنهاور] الملعون! انظر إلى تلك القطط السمان من الجمهوريين الملاعين». لم يتضح هل كان يوجه الكلام إلى نفسه أو إلى أصدقائه الجالسين قبالة التلفاز في غرفة الجلوس الصغيرة في منزلنا، وهم يشاهدون والتر كرونكايت وهو يعلن نتائج الانتخابات.

كان لدى والدي وأصدقائه سببٌ وجيهٌ يدعوهم للقلق والانزعاج. فقد كان دوايت أيزنهاور على وشك أن يصبح أول رئيس جمهوري يتسلم الحكم في عشرين عاماً، ولم تكن «هيئة وادي تينيسي» (TVA)، المؤسسة التي عمل بها والدي طوال حياته المهنية، التي كانت نتاجاً لحقبة «الكساد الكبير» و«البرنامج الجديد» (New Deal) (الاقتصادي والاجتماعي الإصلاحي الذي وضعه روزفلت)، قد تعاملت مع سلطة خاضعة للجمهوريين بعد. ولم يكن لدى أحد في الهيئة أي فكرة عما سيقرره أيزنهاور: هل يفكك المؤسسة كلها ويلغيها؟ هل يخضعها للقطاع الخاص؟ هل يجد طريقة أخرى لعرقلة برنامجها المؤثر والفاعل في كهربة المناطق الريفية في الجنوب، وتزويدها بسبل السيطرة على الفيضانات؟ مهما يحدث، فقد عرفوا أن النتيجة لن تكون مرضية.

وكما تبين في النهاية، لم تكن مخاوفهم مبررة؛ لم تقع الكارثة. إذ عين أيزنهاور هربرت فوغل، وهو جنرال كفء من فيلق المهندسين في الجيش، رئيساً للمؤسسة. وسرعان ما أدرك فوغل أهمية المؤسسة

وإنجازاتها المشهودة. فتبنى أهدافها، وتوقف العاملون عن القلق على وظائفهم. وفي الواقع، حققت المؤسسة تحت إدارة فوغل نجاحاً استثنائياً، وتضاعفت قدرة نظام طاقتها الكهربائية الكبيرة أصلاً في أثناء السنوات التسع التي قضاها في منصبه.

لكن طوال تلك الأمسية في نوفمبر، مع تزايد اليقين بانتصار الحزب الجمهوري، سيطرت مشاعر الهلع الواضح على أفراد أسرتنا، وهم يجلسون أمام الشاشة المتوهجة باللونين الأبيض والأسود، وتبين أن التغيرات كانت هي أيضاً ملونة بالأسود والأبيض.

بوصفي مؤرخاً للشركات والأعمال التجارية، أدرس الأفكار الكامنة في صلب عملية صنع القرار في الشركات والحكومات، وأتفحص كيف تقود تلك الأفكارُ الإستراتيجيةَ والعمل، والنتائج المترتبة عليها. أعاين كيف تكوّن المعتقدات الثابتة والراسخة المتعلقة بالآلية التي يعمل بها العالم -مثل أفكار والدي وأصدقائه عن أيزنهاور- العمل التجاري على النطاقين الكبير والصغير. على سبيل المثال، تفحصت كيف قادت الأفكار المتعلقة بالمنافسة القانونَ والسياسة التنظيمية الأمريكية. إذ تدفع الأفكار السياسة وتحركها، وتفرز السياسة النتائج الواقعية- لكن، مثلما اكتشف والدي وأصدقاؤه وأسعدهم الاكتشاف، يمكن للأفكار المدعومة بالعقل والمنطق أن تكون مضللة وخاطئة تماماً.

وُلدت في الأربعينيات، ولكنني كنت فعلاً طفل الثلاثينيات بسبب التأثير الشديد الذي تركته حقبة الكساد الكبير على والديّ. ومثل

معظم الناس الذين بلغوا سن الرشد في تلك الحقبة، فقد تعلم والدي الاقتصاد وادخار كل شيء يمكن تصوره. وظل أبي طوال بقية حياته يحجم عن شراء أي سلعة بالدين.

في عام 1933 غادر والدي منزله في فلوريدا إلى نوريس في ولاية تينيسي: ليعمل مهندساً في سد ومجمع سكني خططت «هيئة وادي تينيسي» لبنائهما هناك، براتب شهري قدره خمسة وسبعون دولاراً. وبعد العمل في سد نوريس مدة عامين انتقل إلى بلدة جديدة ومشروع جديد، وهذا نمط استمر طوال مهنته التي امتدت أربعين عاماً. وعلى مدى سنوات طفولتي، عاشت أسرتي حياة ترحل وتنقل. درست أنا وأخي في مدارس كثيرة مختلفة، تقع كلها في بلدات صغيرة منتشرة في مختلف أرجاء تينيسي وكنتاكي والاباما، وقد كانت سيئة.

في أثناء مرحلة امتدت أربع سنوات انتسبت إلى مدرسة كاثوليكية صغيرة في جبال تينيسي الشرقية النائية كانت تديرها ثلاث راهبات: الأخوات بيرناديل وغريس وسيسيليا، وقد كانت أشبه بمدرسة تبشيرية في بلدٍ من البلدان النامية. ضمت المدرسة ثمانية صفوف مبعثرة تحوي ستين طالباً تقريباً في ثلاث غرف؛ وهو ما يمكن أن يطلق عليه اليوم اسم«الصفوف المفتوحة». وعند النجاح والانتقال من صف إلى صف أعلى، كنا في أغلب الأحيان ننتقل من رتل جانبي من المقاعد إلى رتل آخر، وبعد سنتين أو ثلاث إلى غرفة أخرى. لقد كان الطلاب القادمون من الأسر الوسطى الذين تلقى آباؤهم تعليماً جامعياً قلة، فبعضهم كاثوليك وبعضهم الآخر بروتستانت؛ وغيرهم من أبناء وبنات العمال اليدويين في الهيئة، أما

البقية فكانوا من أسر محلية فقيرة. استخدمت الراهبات الضرب بالعصا على الأصابع للحفاظ على النظام. ووجب علينا نحن الكاثوليك أن نذهب إلى الاعتراف كل يوم جمعة، سواء كنا بحاجة إليه أم لا.

وفي الوقت نفسه حظيت بنوع آخر من التعليم المؤثر من الهيئة ذاتها، فقد كانت آنئذ مؤسسة نابضة بالحياة والنشاط وحافلة بالطموح، وتضم على ما يبدو مجموعة غير محدودة من المواهب الهندسية من شتى أنحاء العالم، وقادرة على إقامة مشروعات إنشائية تتفوق بها على براون ورووت، وموريسون نودسن، وبكتل، وأي شركة إنشاءات عملاقة في القطاع الخاص. وغالباً ما أخضعت الهيئة فرق عملها إلى نظام دوري، ولذلك استمر والدي بالتنقل من مكان إلى مكان، مثلما فعل زملاء أبي في العمل، إذْ كانوا في البداية يبنون سداً، ثم محطة لتوليد الكهرباء، ثم حاجزَ إغلاقٍ جديداً في سد قائم. وبسبب ضخامة كل مشروع وتطلبه كثيراً من القوى العاملة، ولأنه أقيم في مكان ناء، فإن تجمعاً سكانياً أشبه بالبلدة سوف ينشأ حول كل مشروع، وسُتوجد صفوف من الشوارع، وربما يُشَيَّدُ عشرون منزلاً في كل صف تجمع سكاني حقيقي. لكن لا يخضع للتقسيم المعياري بحسب المهنة وبحسب الدخل الذي يفرضه الأمر الواقع. ونتيجة لهذا الوضع، فإن أصدقائي كانوا من أبناء وبنات الحدادين والنجارين وصناع المراجل والبنائين ومجهزي المصانع بالمعدات وعمال التمديدات الصحية والبناء. لم تكن مجموعة تنتمي إلى الطبقة العليا. بالطبع في نهاية المطاف سوف يترك هؤلاء الصبية الدراسة، ويلتحقون بمشاة

البحرية أو المظليين؛ ليعودوا بعد سنتين وأذرعهم موشومة بعبارات مثل: «الولاء دوماً» (شعار مشاة البحرية الأمريكية «المارينز»)، و«مفطور على الغضب»، و«المنية لا الدنية».

ولما كانت «هيئة وادي تينيسي» مؤسسة ضخمة يعمل بها نحو أربعين ألف عامل، فقد ارتقى والدي ببطء سلم الدرجات الوظيفية. ومع هذا، فقد كان في منتصف الأربعينيات من عمره حين تسلم منصب مدير الإنشاءات المسؤول عن بناء أضخم محطة لتوليد الطاقة في العالم التي تعمل بالفحم الحجري آنذاك. وبعد انتهاء المشروع عهدت إليه مسؤولية بناء أعلى حاجز إغلاق سد في العالم، وقد بلغ طوله ست مئة قدم، وارتفاعه مئة قدم (على سد ويلسون في الاباما عند موسل شولز). إنني أتذكر بوضوح منظر الحفرة الضخمة، حين كان الإسمنت يُصب فيها، ودُهشت لحجمها الضخم، وبدا المشهد في نظري مشابهاً للوادي العظيم. فبرأيي، كانت الهيئة قادرة على صنع الأعجوبة الثامنة في العالم.

لابد أن تترك هذه البيئة تأثيرات عميقة في الطفل. وزودتني بكل تأكيد بأفكار راسخة أخرى، منها على سبيل المثال، أن نقابات العمال شيء إيجابي. فقد كان الحرفيون العاملون في الهيئة كلهم أعضاء في النقابات العمالية، ويتقاضون أجراً جيداً، وأغلبهم من الملتزمين بعملهم والمخلصين له. ومن الأفكار الأخرى، أن الحكومة الاتحادية تستطيع عبر هذه الشركة العامة أن تنجز المشروعات بطريقة مُتقنة، بل تتفوق في الواقع على القطاع الخاص. وغالباً ما أنجز والدي وفريقه مشروعاتهم

الكبيرة ضمن حدود الميزانية المقررة، دون تجاهل القوانين والأنظمة. اعتقدت أيضاً أن «البرنامج الجديد» كان جيداً ومفيداً كحال المؤسسات الكبرى والمشروعات الكبرى. ومن ناحية أخرى، فإن صناعة توليد الطاقة الكهربائية المملوكة للقطاع الخاص كانت سيئة؛ لأنها استهدفت جني المال بأي طريقة. الحزب الجمهوري سيئ أيضاً، لأنه أراد التخلص من هيئة وادي تينيسي. هذه الأحكام السابقة والمتحيزة ترسخت كلها في الوقت الذي بلغتُ فيه الثانية عشرة من عمري، وبقيت على حالها كما وصفتها تماماً بعد مغادرتي المنزل والتحاقي بالجامعة. بل ظلت تلازمني إلى أن بلغت العشرينيات. إذن، كيف انتهى بي المطاف -أنا الذي تعلمت غالباً في مدارس متوسطة الجودة في مناطق نائية، الديمقراطي (لا الاشتراكي) المؤيد بعناد وحماسة بالتأكيد لـ«البرنامج الجديد»- في كلية هارفارد للأعمال؛ لأقضي فيها معظم سنوات حياتي المهنية؟

قادتني دراسة التاريخ إلى هناك، وإلى إعادة تفحص تاريخي الشخصي، والآراء والأفكار السابقة التي أنتجها هذا التاريخ. وعندما انتسبت إلى الدراسات العليا بجامعة ويسكونسن بعد أربع سنوات قضيتها ضابطاً في البحرية، عرفت أنني سأقتحم فعلاً واحدة من أرفع وأرقى البيئات التعليمية. ومن الغريب أنني أدركت بسرعة أن أفضل إعداد للدراسات العليا أتى من تلك المدرسة الصغيرة في تينيسي. كانت الراهبات بيرناديل وغريس وسيسيليا مدرسات مخلصات وذكيات، ولكني لم أعتقد قط أن تدريسهن على هذا المستوى الرفيع، وسوف يفيدني إلى هذا الحد. والآن، من وجهة نظر طالب في الدراسات العليا،

أدركت أن بعضاً من أكثر المزايا إثارة للدهش في مدرسة تينيسي -مثل صغر حجمها- كانت أكثرها فائدة أيضاً. فقد سمح لكل طالب بالعمل وفقاً للمستوى الذي تسمح به قدراته، وأي طالب ذكي ونشيط يمكنه أن يتقدم بسرعة لا نجدها في بيئة أكاديمية معيارية. وفي الوقت نفسه، قدمت المدرسة دروساً في التنوع، لذا فقد كان يتوجب علي في عمر مبكر تعلم التكيف مع طلاب ينتمون إلى خلفيات (اجتماعية واقتصادية) متباينة، في بيئة لم يكن فيها أحد يشبهني تقريباً. فالذهاب إلى المدرسة في الصباح عبر أحياء فقيرة، وفي محاذاة كنائس إنجيلية، وفوق جسر عتيق الطراز، أثر في الكيفية التي أرى بها نفسي وأرى الآخرين، ومنعني من النمو في شرنقة الاعتياد والألفة. وفيما بعد، أضاف إليّ هؤلاء الفتيان (بأذرعهم الموشومة) في المدرسة الثانوية تعليماً ثميناً، وإن لم أدرك الحقيقة في ذلك الوقت.

حين كنت في جامعة ويسكونسن سحرني موضوع العلاقات بين الحكومة وقطاع الأعمال. واعتماداً على تجربتي الشخصية، وعلى المعرفة من مصدرها الأصلي، ألفت كتابين عن «هيئة وادي تينيسي». وحين أجريت الأبحاث اللازمة للكتابين، وجدت وفرة من المواد المتعلقة بالجانب الحكومي، وشحاً في المعلومات المتعلقة بالقطاع الخاص. وبوصفي مؤرخاً، أصابني الإحباط بسبب عدم التكافؤ بين المعلومات المتصلة بالقطاعين، وقررت قبول منحة في كلية هارفارد للأعمال تتيح لي فرصة الوصول إلى مادة أوسع ومعلومات أوفر عن القطاع الخاص. ومع استمرار عملي وبحثي، أصبح واضحاً لدي باطراد أن «الهيئة» فقدت مزاياها في أثناء السبعينيات، بعد انقضاء سنوات مجدها الغابر

في الأربعينيات والخمسينيات والستينيات، ولم تعد تجتذب تلك المواهب الرائعة التي أتذكرها، بسبب تزايد حدة المنافسة من القطاع الخاص، وغاب ذلك الإحساس بأداء الخدمة للمصلحة العامة: إذ ذهب أصحاب المهارات المتميزة للعمل في المشروعات الخاصة بمرتبات أعلى، ولم يعد يغريهم العمل في القطاع الحكومي. يمكن للشركات الخاصة الآن أن تنجز بطريقة أكثر كفاءة الأعمال ذاتها التي أنجزتها الهيئة.

وبالتدريج أطلقت دراسةُ التاريخ - المجال نفسه فضلاً عن تفاعلي معه- عملية إعادة استقصاء ذاتية أثرت في دراستي المجالَ، مما أدى إلى إعادة النظر لا في الماضي فقط، بل في بؤرة التركيز في الدراسات الأكاديمية. وانتقلت من دراسة مؤسسة واحدة (الهيئة) إلى دراسة المؤسسات عموماً.

يستهدف عمل المؤرخ فهم الماضي على نحو أفضل، وإعادة تقويمه ووضعه في إطار أوسع. قد لا تحظى في حياتك المهنية بترف الانخراط في عملية تذكر واستعادة مكثفة لأحداث الماضي، واستعراضها وتحليلها تاريخياً كما أفعل. مع ذلك فإن من الضروري -بوصفك قائداً- أن تعرف من أين أتيت، ومن أين أتت أفكارك. أنت نتاج عصرك وخلفيتك ووالديك وأفكارك السابقة (والمتحيزة)، وعليك أن تفهم كيف صاغ كل عنصر في ماضيك تفكيرك كي تصنع أفضل القرارات في المستقبل. بكلمات أخرى - مع مواصلة مهنتك - عليك أن تسعى بدأب لتفهم كيف توصلت إلى الأسس المنطقية التي تعتمدها الآن.

لا نفهم حياتنا إلا عند استعادة الأحداث الماضية وتذكرها، كما قال الفيلسوف الدنمركي كيركيغارد، ولكن يجب أن ننظر إلى المستقبل. ودون فهم ماضيك لن تستطيع أن تؤثر في المستقبل. ولو بقيتُ متشبثاً بافتراضاتي القديمة نفسها فيما يتعلق بهيئة وادي تينيسي، وحافظت على رؤيتها باللونين الأبيض والأسود فقط، لخرجتُ عن جادة الصواب وفشلت في عملي مؤرخاً. لقد تغيرت «الهيئة» وتغير العالم، ولا بد أن يتغير تفكيري أيضاً.

لا تتشبث بطريقة واحدة لرؤية العالم- ارفض العدسات التي تظهر العالم بلونين لا ثالث لهما: الأبيض والأسود. انظر إلى ماضيك، افهمْ سيرتك الذاتية، واعلم لماذا تفكر بهذه الطريقة بالذات. ساعد نفسك على اتخاذ قرارات صائبة عن طريق رؤية ألوان الطيف المتوسطة وفهمها.



ثانياً

إدارة ذاتك

الوجبة الرديئة والحقيقة

ستيفن ب. كوفمان



التحق ستيفن كوفمان بالهيئة التدريسية لكلية هارفارد للأعمال محاضراً رئيساً في إدارة الأعمال في كانون الثاني عام 2001. وهو يدرّس المقرر المطلوب للسنة الأولى في إدارة العمليات والتقانة.

احتل مدة أربعة عشر عاماً منصب كبير المديرين التنفيذيين في شركة «أرو إلكترونيكس، إنك». (Arrow Electronics. Inc)، وهي شركة للتجارة بالأسهم مدرجة في سوق نيويورك للأوراق المالية (NYSE). وشغل قبل الالتحاق بالشركة ليعمل رئيساً لوحدة الأعمال التجارية عام 1982، مناصبَ تنفيذية في شركة «ميدلاند- روس» (Midland-Ross Corporation)، وعمل في الشركة العالمية للاستشارة الإستراتيجية مكنسيMckinseyحيث كان شريكاً منتخباً عام 1976.

وبعد أن درس برنامج ماجستير إدارة الأعمال في هارفارد، عاد إلى الكلية «ليرد الدين» كما قال عبر المساعدة في تدريب الجيل القادم من القادة. وهي مهمة لا يكتفي بإنجازها في سياق غرفة الصف الرسمية، ولكن أيضاً خارج قاعات التدريس وفي الأحاديث غير الرسمية مع طلابه، حيث يتقاسمهم ملحوظاته الصريحة وأحكامه الحصيفة عن الحياة في عالم الأعمال.

- اذهب وانظر إلى نفسك في المرآة.

إنني أعني ذلك حرفياً. اذهب وقف أمام المرآة، وانظر إلى نفسك وجهاً لوجه. الرجل الذي تراه أمامك يحدق إليك هو الرجل نفسه الذي ستراه بعد عام أو عشرة أعوام أو ثلاثين عاماً من الآن، عندما تكون متربعاً على قمة مؤسستك.

وبالتأكيد، فإنك ستكبر وتتطور بطرق كثيرة في أثناء تلك المدة، وستكتسب مزيداً من الخبرة، وسيغزو الشيب رأسك، وتتوسع مهاراتك؛ وربما تتغير اهتماماتك المهنية؛ وما يبدو اليوم أكثر أهمية قد لا يبدو كذلك غداً. ولكن تسلمك منصب رئيس وحدة عمل أو المدير التنفيذي لا يعد تحولاً صاعقاً؛ المنصب الرفيع في حد ذاته لا يغير شخصك.

ظروفك هي التي تتغير. ففي اللحظة التي تصبح فيها مديراً رفيعاً، سوف تُعامل بطريقة مختلفة عن ذي قبل. وأحد مفاتيح نجاحك على المستوى التنفيذي، أن تدرك تلك المعاملة وكيف تؤثر فيك. يجب ألا تدعها تشوش تفكيرك، وعليك أن تبقى واقعياً ومنفتحاً يسهل على مرؤوسيك الوصول إليك.

تعلمتُ هذا الدرس في أثناء حادثة جرت معي حين شغلت منصبي الإداري الرفيع الأول: رئيس قسم في شركة تصنيع متنوعة ولا مركزية. أول مرة في حياتي كنت الرئيس. في أيامي الأولى من العمل جلست في مكتبي لأتعرّف كيفية إدارة وتشغيل الوحدة التي كُلفّت برئاستها، ثم

درست أصول الشركة وديونها، وجدول الموظفين الرئيسين، وأهداف الأداء لذلك العام. وعند تفحص تنظيم فريق المبيعات، لفت انتباهي شيء: ثمة مكتب واحد في مدينة سانت لويس فيه خمسة بائعين، ومكتب آخر في كنساس سيتي فيه ثلاثة. لا تبعد المدينتان إحداهما عن الأخرى سوى بضع مئات من الأميال، وعرفت على الفور أننا لسنا بحاجة إلى الاثنين معاً. افترضت وجود سبب وجيه: ربما وُجدت في المنطقة مجموعة كبيرة من الشركات التي تستخدم منتجاتنا، أو ربما هناك زبون كبير في كنساس سيتي واحتجنا إلى صلة محلية. ولأن الإجابة لم تكن واضحة على الفور، فقد سألت نائبي لشؤون المبيعات عن الأمر.

بعد أسبوعين رأيت مذكرة مرسلة منه على لوحة الإعلانات تعلن أننا أغلقنا مكتب كنساس سيتي وسرحنا اثنين من البائعين الثلاثة، ونقلنا الثالث إلى مكتب مدينة سانت لويس. دُهشتُ، فقد اعتقدت أنني طرحت مجرد سؤال، وانتزعت المذكرة من اللوحة وعدت إلى مكتبي، وسألت سكرتيرتي محتاراً: «ماذا حدث؟ ولماذا أغلقنا فرع كنساس سيتي؟».

أجابت: «قال كورت إنك طلبت منه إغلاقه. لقد افترض من سؤالك أنك أردت إغلاق المكتب».

كانت جين سكرتيرة محترفة وخبيرة وذكية، عملت لدى رؤساء الأقسام الخمسة طوال خمسة وعشرين عاماً. ثم اتضح لي تدريجياً أين مكمن الخطأ، فقد عرفت أنها تسبق التعليمات بخطوة على الأرجح. سألتها: «ماذا سيحدث لو أنني قلت، وأنا في طريقي لتناول الغداء، كيف سيبدو المكتب إذا طُليت جدرانه بالأخضر؟». فابتسمت وقالت متابعة:

«وحين عدت بعد ساعتين وجدت الجدران خضراء، والدهّان يجمع قطع القماش التي تحمي الأرضية من بقع الدهان».

أدركت آنئذ أنني أمارس لعبة جديدة كلياً، لعبة لا أعرف قواعدها كلها. تعلمت من عملي السابق ومن دراسة الأعمال التجارية معظم المهارات التي احتجت إليها في رئاسة القسم: كيف أسوق منتجاً، أو أفسر بيانات الدخل، أو أحل مشكلة سلسلة التوريد. ولكن لم يكن لدي خبرة سابقة تؤهلني لممارسة الدور نفسه. لم يشرح لي أحد - مع أنني مازلت الشخص القديم نفسه الذي كنت قبل ثلاثة أسابيع؛المهارات ذاتها، والعيوب ذاتها، وروح الدعابة ذاتها- أن الموظفين الذين عملت معهم، سوف تختلف ردة فعلهم تجاهي اختلافاً كلياً بعد أن أصبحت رئيسهم. ولم يذكر لي أحدٌ أن استفساراتي ستغدو أوامر واجبة التنفيذ لمجرد الحصول على منصب رفيع ومكتب فخم.

يشمل الترقي من موظف إلى مدير تنفيذي أكثر من مجرد تغيير المرتبة والمنزلة، فهو يستدعي تحولاً جذرياً في الطريقة التي سيتعامل بها في حياته اليومية. حين تكون موظفاً عادياً، تعتاد العمل وفقاً للتسلسل الهرمي، وتعتاد وجبات الطعام الرديء في الدرجة السياحية، وتفعل المستحيل لترضي رئيسك. ولكن حين تصبح مديراً تنفيذياً -رئيس قسم أو مدير شركة على وجه الخصوص- فإن شيئاً غريباً يحدث: يُبنى عالم الشركة حولك. تحصل على مكاسب وعلاوات أعضاء الإدارة العليا، وسيارة من الشركة، ولا تسافر بالطائرة إلا في الدرجة الأولى.

لست مضطراً إلى التعامل مع المهمات اللوجستية الكريهة، مثل تجهيز حاسوبك للعمل؛ لأن كثيراً من الموظفين حولك يبذلون جهدهم لجعل حياتك اليومية مريحة وسلسة.

وإضافة إلى العامل المادي، فهناك العنصر الإنساني: أنت تُعامل -وتُفهم- بطريقة مختلفة من قِبل مرؤوسيك. الموظفون يعدون أسئلتك وطلباتك أوامر، وغالباً ما يجيبون بـ«نعم، إنها فكرة عظيمة»، بدلاً من المناقشة أو طرح الأسئلة، خوفاً من ردود أفعالك وتعليقاتك، ويسعون إلى إخفاء الأخبار المزعجة عنك. لخّص صديق فيما بعد انتقالي إلى منصب المدير التنفيذي بعبارة بليغة: «هناك شيئان لن تحصل عليهما مرة أخرى: الوجبة الرديئة والحقيقة!».

وبالطبع، فإن العشاء الشهي والخبر المفرح يدخلان السرور والبهجة إلى القلب، لكنهما يفرزان تأثيراً سلبياً في أي مدير. فهما يعزلانه عما يحدث في الشركة فعلاً، ويخفيان تأثير موقفه ومنصبه، ويضعفان فاعليته الإدارية والقيادية. وحين يصبح تناول الطعام الشهي في المطاعم الراقية أمراً معيارياً، يسهل على المدير الشعور بأهميته الذاتية، وتخيل أن الحياة تسير في الحقيقة على هذا النحو، أو الظن أن المعاملة الجيدة التي يحظى بها هي بسبب شخصه لا مركزه. وحين ينحني كل موظف أمامك هاشاً باشاً ولا يبلغك إلا ما تريد سماعه، تفوتك المشكلات التي تواجه الشركة، وتنسى ماذا يعني أن تكون موظفاً صغيراً في مرتبة متدنية، وتفقد الاتصال مع الموظفين الذين يديرون العمل فعلياً على أرض الواقع، الذين يواجهون تلك المشكلات يومياً.

وحين تقبع في أمان شرنقة منصبك الواقية، تتوقف عن إدراك تأثير موقعك ولقبك، وتبدأ بتصديق ما يقوله المتزلفون والمداحون دون أن تخضعه للحكم النقدي. وعندما يحدث ذلك كله، ستواجه مؤسستك مشكلات أخطر من «الجدران الخضراء».

عندما أستعيد أحداث الماضي أجد نفسي محظوظاً باختبار حادثة كنساس سيتي في ذلك الوقت بالذات. ففي بدايات حياتي المهنية، قبل أن أبدأ بعدّ المكاسب والفوائد والعلاوات قضيةً مسلماً بها، وأصبح ضحية التوقير والإجلال من الموظفين، أُجبرت على التفكير العميق في موقعي الجديد. وأظهرت التجربة تأثير الوظيفة الجديدة فيّ وفي الموظفين الذين يفترض أنني أديرهم في العمل نفسه. أدركت أنني أرغب في فتح أبواب مكتبي، وأنني بحاجة إلى تطوير خطة للخروج من الجدران المغلقة (بالمعنى الحرفي والمجازي)، والاتصال بأرض الواقع، والتواصل مع الموظفين العاملين معي، ولا بد من تطبيقها بأقصى سرعة.

على الصعيد الشخصي، كان علي تذكر أنني كنت ذات مرة في أسفل الهرم، قبل أن أشغل هذا المنصب الرفيع حالياً، ولم أكن مختلفاً الآن عما كنت حينذاك. ومن الأفضل أن أتذكر رأيي في القرارات، والإعلانات، والمذكرات، والخطابات، وأفلام الفيديو، التي أرسلها المدير العام. يجب ألا أبدأ فجأة بتصديق ما قد يصدر عني من هراء، وعلي اتخاذ مواقف أكثر إنسانية تجاه مرؤوسين من أمثال كورت، فضلاً عن موظفي المبيعات في كنساس سيتي. وأمّا الصعيد المؤسسي فقد كنت بحاجة إلى إيجاد ثقافة تشجع التعاون المتبادل عبر المستويات الوظيفية، بحيث

يستطيع الموظفون تجاهل سلسلة القيادة، وإبداء آرائهم المعارضة، وكشف مشكلات الشركة علناً؛ كي يتمكنوا من حلها. مكان العمل يحتاج إلى تفعيل وظيفته بطريقة تمكننا - أنا والموظفين الذين يديرون العمل الأساسي على أرض الواقع - من حرية الوصول إلى بعضنا بعضاً.

في أثناء الأشهر اللاحقة بدأتُ بتطوير إستراتيجية لتنفيذ ذلك كله. وبمرور الوقت، وبصفتي رئيس قسم وكبير المديرين التنفيذيين، تابعتُ شحذ مهاراتي وصقل أساليبي التكتيكية. وأنصحك أنت أيضاً بشحذها وصقلها إن أردت مستقبلاً ناجحاً في مهنتك.

في سبيل ترسيخ أساس واقعي متين، وعدم الاستسلام لإغراء المعاملة التفضيلية في العمل، استخدمت واحداً من أفضل المصادر المتاحة لي: أصغيت إلى أسرتي. قد لا تبدو حياتك الأسرية بيئة طبيعية تستطيع فيها شحذ مهارات العمل، ولكن في هذا المثال المحدد تبدو كذلك. إذ لا يوجد ما يضاهي قضاء وقت مع زوجتك وأطفالك مع القدرة على تمتين صلتك بالواقع العملي بطريقة سريعة وفاعلة. وفي هذا السياق كنت محظوظاً: فقد كانت زوجتي مستعدة دائماً لتذكيري بأنني شخص عادي يؤدي واجباته الأسرية مثل الآباء كلهم (يخرج القمامة من المنزل أيام الثلاثاء، ويحضر الثياب من المغسلة أيام السبت!)، وإن كنت سيداً مطاعاً وآمراً ناهياً في العمل. من الصعب أن تتأثر بإنجازاتك حين تحمل سلة القمامة لتضعها خارج المنزل، أو تجرف الثلج عن باب البيت في عطلة نهاية الأسبوع. ويعد الأطفال، خصوصاً المراهقين، أدوات فاعلة في هذا السياق. إذ يعتقد أبناؤك وهم في سن المراهقة أنك تفتقد

الذكاء وتسبب الإحراج. ومن المرجح أن تمثل تلك السنوات (سنوات مراهقة أولادك) ذروة نشاطك المهني. وحين تتبوأ أرفع المناصب، سيكون من المفيد وجود ابن مراهق يقلص شعورك بأهميتك الذاتية، عبر إشارة استنكار، أو تنهيدة طويلة، أو تعليق ساخر لاذع. إن قضاء وقت مع أسرتك- أو بعض الأصدقاء المقربين- من أشد الوسائل فاعلية للمناعة من «مرض المديرين التنفيذيين».

وهذا بدوره سيكوّن الأساس لما هو مطلوب وضروري على الصعيد المهني: أولاً، بضعة زملاء أساسيين على استعداد للاختلاف معك. لكي تنجح فعلاً في دورك القيادي، يجب أن تحيط نفسك بمجموعة من الزملاء المستعدين لتحديك، ومجادلتك، والاختلاف معك. من الواجب عليك – بوصفك قائداً – أن تفعل ذلك. عليك أن تجلب الأشخاص المتمتعين بالنزاهة الفكرية والشجاعة العاطفية للقيام بهذا الدور، ومن ثم تشجعهم على أدائه. وهذا يعني – مثلاً – ضرورة شكرهم علناً حين يلحون عليك أو يثيرون قضايا لا تريحك، وجَعْل مشاغلهم وهمومهم في الحسبان بطريقة جدية، لا بإظهار نفاد صبرك أو طردهم بوجه عابس، أو بجواب غاضب، أو برد سلبي. فمن المهم أن يتمكنوا من الاختلاف معك دون أن يتخلوا عن لباقتهم وكياستهم، ولكن الأهم أن يكونوا مستعدين للاختلاف معك.

ثانيا، تحتاج إلى إمكانية الوصول إلى العاملين في الخط الأمامي. ارتكز كثير من الاهتمام على فكرة «الإدارة بالتجول»، حيث يضع المديرون أنفسهم على المستوى ذاته مع موظفيهم، ولكن النصائح

المتعلقة بكيفية تنفيذها فعلياً قليلة نسبياً. إذ لا يعد التجول حول المكتب والتحدث إلى الموظفين عملية طبيعية يبرع المديرون كلهم في أدائها، فضلاً على أن أداءها بطريقة خاطئة قد يعطي خِلافَ النتائج المرجوة. اعتاد أحد مديرينا التنفيذيين التجول في المبنى عابس الوجه، محني الرأس، محدقاً إلى الأرض، ناسياً أن يحيي الموظفين حين يمر أمام مكاتبهم. ونتيجة لذلك، اشتهر بأنه عدائي في معاملته ويصعب الاتصال به ومحاورته، وهذا ما أصاب المديرين في المراتب المتوسطة بالتوتر والقلق: فرؤية المدير يأتي من المدخل وأمارات التعاسة بادية عليه، جعلتهم يفترضون أن الإدارة العليا على وشك تطبيق إجراءات صارمة، مثل تخفيض في الميزانية وتسريح العمَّال. لم أكن أريد أن أمارس التأثير نفسه، بل رغبت في أن يأتي الموظفون إليّ دون خوف من منصبي. ولذلك عملت على تطوير عادة الخروج من مكتبي وإظهار مزيد من المودة، وقضاء وقت مع الموظفين في بيئة طبيعية ودية.

ولكي لا أبدو مهدداً، خلعت السترة، وشمّرت كمي القميص، وتخليت عن أناقتي الكاملة، ثم غادرت مكتبي. ذهبت إلى حيث يقضي الموظفون وقتهم بدلاً من انتظار أن يأتوا هم إليّ. تناولت طعامي في «كافتيريا» الشركة كلما أمكنني ذلك مع الموظفين، لا بصحبة المديرين التنفيذيين الآخرين. وكنت أجد طاولة لا أعرف الجالسين حولها كلهم. وبسبب معرفتي بأنه لن ينهض أحد منهم طالما كنت أتناول طعامي- أتذكر بعض الموظفين الذين ظلوا مدة أربعين دقيقة «يأكلون» شريحة من فطيرة- بحثت عن طاولة بدأ الجالسون حولها تناول طعامهم للتو.

وبالطبع، كان التوتر يسيطر على الموظفين حين أجلس معهم. ولكي أكسر حاجز الجليد، كنت ألقي دعابة أسخر بها من نفسي: «هل رأيتم تلك المذكرة؟ أتمنى لو أستطيع الكتابة بالإنكليزية. لو شاهد معلمي في الصف الثالث ما كتبت فسيشعر بالحرج.. ها.. ها.. ها». الدعابة البسيطة التي تستخف قليلاً بأهمية الذات بالغة التأثير نافذة المفعول. بعد ذلك كنت أحاول أن أسأل عن حياة الموظفين وأطفالهم وهواياتهم خارج أوقات العمل، ولكي أكون صادقاً في التعبير عن اهتمامي، كنت أطرح أسئلة محددة: «هل هو طفلك الأول؟»، «صبي أم بنت؟»، «أيهما ترغب فيه؟». تمثل هدفي في إزالة هالة الغموض عن نفسي ودفعهم إلى الانفتاح والصراحة. وبعد حديث قصير كنت أطرح أسئلة رقيقة لكن استقصائية عن العمل: هل شاهدوا مذكرتي؟ هل وصلت رسالتي إلى الجميع؟ هل توجد طرق لتوفير المال في أقسامهم؟ حاولت أن أكتشف هل كانوا سعداء في المؤسسة ومعها، وبحثت عن رؤى ثاقبة يمكن استخدامها لتحسينها وتقويتها.

لم أقصر اختلاطي بالموظفين على أوقات الوجبات: أردت إتاحة الفرصة لمن يريد مقابلتي منهم خارج مكتبي مدة وجيزة في منتصف النهار. ولكي لا يشغلني عملي فأنسى ما أنا بحاجة إلى فعله، طلبت من مساعدي أن يذكرني، ويلح عليّ، بل يحدد لي موعداً للخروج من المكتب، حتى إن اقتصر ذلك على الذهاب إلى نهاية المبنى والعودة. ووضعت لصاقة صفراء على الجانب الداخلي من باب مكتبي، كتبت عليها كلمة «ابتسم». وكنت كلما تجولت بين مكاتب الموظفين، ألقي

عليهم التحية، وعندما أرى كيساً من الحلوى أو علبة فيها كعكة محلاة على طاولة أو مكتب، أتناول قطعة وأتحدث بضعة دقائق. أما إن أقيمت حفلة عيد ميلاد في قاعة المؤتمرات، فكنت أدخل لتناول قطعة من الكاتو وتبادل بعض الأحاديث العابرة. في نهاية المطاف لم أعد بحاجة إلى من يذكّرني بالتجول خارج مكتبي؛ فقد عرف الكل أنني مغرم بألواح الشوكولاته، وكنت أدعى لحضور أي احتفال يقيمه أي قسم في الشركة. أصبحت الأساليب التي اتبعتها عادة تعزز ذاتها بذاتها.

إذا كنتَ تستطيع إتقان هذه الأساليب التكتيكية واستخدامها باستمرار، فسيكون لها تأثيرٌ قويٌ وأساسي في أعمالك. ستخف حدة المشكلات في المؤسسة، وإذا اتخذت - بوصفك مديراً - خيارات غير مناسبة، فسوف تسمع الاعتراضات عليها أيضاً. والمثال المعبر عن ذلك يمثّله قراري -بصفتي كبير المديرين التنفيذيين- وضع رسوم مالية على استعانة مختلف وحدات التشغيل والأقسام في الشركة بخدمات قسم اتصالات التسويق. إذ لم أكن أريد أن يطلب المديرون باستمرار من مجموعة الدعاية والإعلان «تجميل» العروض البسيطة، أو تنظيم اجتماعات صغيرة، لمجرد أنها خدمة مجانية على ما يبدو. إنها فكرة عظيمة من حيث المبدأ. وبعد مدة كنت أتناول الغداء في «الكافتيريا» مع عدد من المديرين والمديرات من ذوي المراتب المتوسطة، فقالت لي واحدة: إن قسم الإعلان والدعاية الذي يضم التجهيزات السمعية -البصرية كلها، يفرض على الأقسام الأخرى رسماً قدره ثلاث مئة دولار في اليوم الواحد على استخدام أجهزة عرض الشرائح الزجاجية

(السلايدات) في الاجتماعات الداخلية. ونتيجة لهذا، لجأ المديرون إلى مصادر خارجية لاستئجار أجهزة العرض، لأنها أرخص من تلك التي تملكها الشركة. وصحيح أن كل قسم قلص نفقاته، لكن نفقات الشركة ازدادت دونما داعٍ. وعندما سمعت ذلك، شعرت بارتفاع ضغط الدم في عروقي. لقد أفرزت فكرتي (النظرية) اللامعة عاقبة وخيمة (على الصعيد العملي). ولكن لأنني أقمت علاقة صداقة بهذه المديرة المتوسطة المرتبة، فقد أبلغتني بالأمر، وتحدت السياسة التي اتبعتها، قائلة بشجاعة: «هل هذا ما قصدته فعلاً؟».

بعض هذه الطرق التي أقترحها قد تبدو -أول وهلة- مغالية في التظاهر والادعاء، ولا هدف لها سوى التأثير في الآخرين وترك انطباع إيجابي لديهم، أو السيطرة عليهم بأساليب ملتوية: التجول خارج المكتب، وتبادل الأحاديث الودية مع الموظفين، ومشاركتهم في احتفالاتهم: كل تصرف خاضع لسياسة محسوبة تستهدف تحسين الإدارة. ولكن هذه هي الطريقة التي نتعلم بها جميعاً، عبر الانتباه والإدراك والممارسة الواعية. العملية تشبه تعلم لعبة الغولف: حين تتعلم أولاً كيف ترفع المضرب استعداداً لضرب الكرة، تفكر في كل حركة، وتبقي على مرفقك مستقيماً، وذراعيك إلى الوراء، ورأسك إلى الأسفل، وتثني جسمك وتدير وركيك. أو التنس: تتذكر أن تأخذ خطوة، وتبقي عينيك على الكرة، وتنحني بجسمك، وتتابع الحركة. في مجال الأعمال التجارية، تحفظ عن ظهر قلب تقنيات الاتصال بالآخرين،

وتحافظ على صلتك الوثيقة بالواقع، وتكون عملياً، وودوداً يسهل الوصول إليك والحديث معك. في البداية تتبع هذه الخطوات بطريقة آلية- ثم تصبح طبيعية. ومثلما هي الحال في الرياضة، تنسى الخطوات الفردية الإرادية وتدعها تتدفق بسلاسة وانسجام بطريقة لاشعورية. يجب على عملية التعلم الذاتي نفسها أن تستمر على مدى حياتك المهنية.

وبغض النظر عن موقعك في الحياة الآن، وسواء أكنت موظفاً مبتدئاً تخرج للتو، أم مديراً متوسط المرتبة، أم مديراً تنفيذياً، فإنك قادر على الممارسة والتدرب، وتعلم كيف تصبح قائد أفضل إدارة.



احتفال لمّ الشمل

ديفيد إي. بيل



يعمل ديفيد بيل رئيساً لقسم التسويق في كلية هارفارد للأعمال ولاثنين من برامجها التعليمية التنفيذية. يعد خبيراً في البيع بالتجزئة، ويدرّس مقرراً اختيارياً للسنة الثانية في الموضوع نفسه. وعمله البحثي الأكاديمي في هذا المجال تضمّن بحوثاً استقصائية في تفاعل التسعير والمخزون، وإستراتيجيات الموقع فيما يخص تجار المواقع المتعددة.

وإضافة إلى عمله في التجزئة والتسويق فقد أنجز بحوثاً شاملةً حول تقويم المخاطر، وتحليل وتفحص -من بين قضايا أخرى- كيف تكوّن الأسس النفسية للمخاطر خيارات الأعمال التجارية. ألف بالمشاركة مع آخرين، سلسلة من الكتب عن هذا الموضوع من ضمنها:

Decision Making Under Certainty «صنع القرار في ظل اليقين»

Decision Making Under Uncertainty «صنع القرار في ظل الشك»

Risk Management «إدارة المخاطر».

نال شهادة الدكتوراه من معهد ماساتشوستس للتقانة، وشهادته الجامعية من كلية ميرتون (جامعة أكسفورد). وتتصف محاضراته في الصف بالإسهاب والسخرية الذكية المميزة.

● بعد بضع سنوات من الآن، سوف تتسلم رسالة بريدية من الكلية، رسالة سارّة تطلب منك حضور حفل «لمّ الشمل» الخامس. ستصف الرسالة مآدب العشاء والحفلات المقررة في عطلة نهاية ذلك الأسبوع، وستكون متخمة بالصور الملونة الصقيلة للخريجين في لقاءات «لمّ الشمل» السابقة، وهم يرتدون ثياباً عليها شعار الكلية ويبتسمون بحماسة.

لا تذهبْ.

وإن أردت نصيحتي خططْ للبقاء في المنزل.

حفل «لمّ الشمل» الخامس مناسبة خطرة. فهو يجبرك على إجراء «عملية جرد» لما أنجزته في المدة القصيرة منذ تخرجك، وتقويمه على نحو نسبي لا مطلق، أي تصنيف إنجازاتك التي حققتها وأرباحك التي كسبتها مقارنة بأترابك، لا وفقاً لأهداف مهنتك أو معايير نجاحك الخاصة بك. حين تصل إلى موقف مبنى الجامعة، وقبل تناول عشاء «مرحباً بالعودة»، ستجد نفسك تنظر حولك بعينين زائغتين وقلقتين، إلى أشكال ونماذج السيارات الأخرى، محاولاً اكتشاف حجم ما حققه زملاؤك من إنجازات منذ يوم التخرج مقارنة بما حققته أنت. في حفلة «التعارف» التمهيدية، ستقف هناك محرجاً مرتبكاً، حاملاً كأس الشراب بيدك، تحسب بصمت معيار القياس والمقارنة وأنت تسمع عن زملاء صفك الذين أصبحوا نواباً لرؤساء الشركات أو مليونيرات. المناسبة برمتها سوف تستفز قدراً هائلاً من الهم والغم والقلق العقيم، فيما يتعلق بنجاحك المهني و«قيمتك الصافية».

والأسوأ أن مجرد احتمال حضورك حفل «لمّ الشمل» بعد خمس سنوات يمكن أن يؤثر في القرارات التي تتخذها اليوم. حتى حين كنت طالباً في الكلية، اكتسحك شعور بالحسد والغيرة وأنت توقف سيارتك العتيقة المتهالكة بين سيارتين فارهتين متألقتين من طراز «بي. إم. دبليو» (BMW)، ثم اجتاحك إحساس بالأسف والإحباط وأنت تعترف أمام بعض الزملاء القدامى، الذين يعملون الآن في وظائف مهمة، بأن الشركة التي أسستها أنت فشلت وأفلست. ونتيجة لذلك ستبدأ بطريقة واعية أو غير واعية بإدارة حياتك في اتجاه حفل «لم الشمل»؛ أي أنك ستوجه مهنتك بأسلوب يزيد احتمال تحقيق«سيرة مهنية» ناجحة ومشهودة على المدى القريب، أو يجعلك تجني مالاً وافراً بسرعة. سوف تهمل طموحاتك التي لا تتيقن من قدرتها على تحقيق النجاح السريع، وتختار العمل الذي يمكن أن تجني منه مالاً يكفي لشراء سيارة فارهة، لكنك لا تريده فعلاً. وتفقد رؤية أهدافك المهنية، وما هو مهم لك حقاً. ستصبح مبالغاً في التردد والحذر والخشية من اتخاذ قراراتٍ محفوفة بالخطر فيما يتعلق بمهنتك، أو تمتنع عن اتخاذ أي قرار مهم.

في أثناء عملي أستاذاً جامعياً رأيت هذا يحدث مع طلابي مراراً وتكراراً. فالخريجون الجدد يتخذون - خوفاً من الفشل أو تحقيق نتائج هزيلة مقارنة بزملائهم القدامى الذين حققوا نجاحات كبيرة - أكثر السبل أماناً، مثل العمل في الوظائف التي تقدم أعلى أجر للموظفين المبتدئين، بحيث يستطيعون -مجازياً على أقل تقدير- التباهي والتفاخر عند حضور حفل لم الشمل. فالطلاب الذين يتوقون إلى الإبداع في المهن

الإعلامية، يذهبون للعمل في المصارف الاستثمارية. والذين يرغبون في الاستقلالية والإثارة في مرحلة الانطلاق بالعمل، يلتحقون بالشركات الراسخة للعمل في وظائف رتيبة مملة. ولأنهم يتخيلون ما أنجزه زملاؤهم في خمس سنوات -العمل في مكاتب فخمة، والحصول على مزايا وعلاوات ضخمة، والتمتع بألقاب رفيعة- يغالون في تجنب المجازفة، والخوف من اتباع سبل اهتماماتهم الخاصة، خشية العودة منها صفر اليدين. والعاقبة هي أنَّ كثيراً من الطلاب الأذكياء والموهوبين يقضون وقتهم في وظائف تبدو في ظاهرها مربحة ومؤثرة، لكنها لا تناسب مواهبهم وميولهم، ولا تساعدهم على الوصول إلى حيث يريدون.

وبالطبع، لا تقتصر الخشية من المجازفة على طلاب ماجستير إدارة الأعمال، أو الذين يستعدون لحضور حفل لم الشمل الخامس. فكلهم ينفرون منها بطريقة أو بأخرى. كلنا نتردد قبل اتخاذ قرار بإحداث تغيير مهم في الحياة المهنية (أو فيما يتعلق بالحياة عموماً، مثل الزواج أو اختيارمكان الإقامة). يعد التردد نتيجة أسباب متوقعة غالباً. فكثير منا يشعرون بأنهم يفتقدون الخبرة والمهارة الضروريتين لبدء عمل جديد؛ وتنقصهم الثقة الكافية بالنفس لتجريبه؛ أو المال الكافي في المصرف للاعتماد عليه في حالة الفشل. لبعضنا تاريخ حافل بالحظ السيئ، ونعد دائماً فرص نجاحنا ضئيلة. ويعاني بعضنا الآخر خوفاً عميقاً من المجهول، أو لم يطوروا قدرة للتعامل مع حالة الارتقاء السريع والمفاجئ (المال والرضا عن العمل والمكاسب الأخرى)، التي يجلبها اتخاذ المجازفة الصحيحة والمحسوبة. يمكن لأي من هذه العوامل أن تُوجد حالة جدية من

النفور من المجازفة- ولسوء الحظ، فإن التفكير في حضور حفل لمّ الشمل يفاقمها ويزيد حدتها.

لكن لحسن الحظ، فإن هذه المشكلة الموجعة قابلة للعلاج. فعبر تعلم إعادة تأطير طريقة التفكير في المجازفة، تستطيع استعادة قدرتك على ركوبها. والخطوة الأولى باتجاه ذلك هي اتخاذ قرار حاسم وصارم برمي بطاقة الدعوة-بغض النظر عن مدى إغرائها- في سلة المهملات، وتجاهل حفل لمّ الشمل الخامس، والعاشر أيضاً.

وماذا عن الخامس عشر؟

تجاهله أيضاً.

إن معرفة كيفية انتهاز الفرص المهنية السانحة، دون الشطط في الحذر والقلق، شيء تعلمته عبر التفكير في تجاربي الخاصة، وبقرار معين على وجه الخصوص. ففي حين أستطيع اليوم وعظ الآخرين حول ركوب المخاطرة من داخل مكتب دافئ مريح، إلا أنني لم أصل إليه قبل المجازفة باتخاذ عدد من القرارات الخطرة.

قبل خمسة وعشرين عاماً، قررت بعد التخرج في جامعة أكسفورد في إنكلترا، الالتحاق بجامعة في الخارج. فتحت خريطة أمريكا الشمالية، وبحثت عن المدن التي سمعت عنها: بوسطن ونيويورك وتورنتو وفيلادلفيا. وطلبت بالبريد معلومات عن جامعاتها. ولأنني كنت معدماً آنذاك، تقدمت بطلب للالتحاق بالكلية الوحيدة التي لا

تفرض رسماً على طلب الانتساب على الطلاب الأجانب، ودرست فيها في نهاية المطاف.

في ذلك الوقت بدت الخطوة محفوفة بالخطر حتماً. فهي تعني الانتقال إلى بلد جديد، وأنا مفلس، والدراسة في مؤسسة اخترتها لغاية واحدة؛ هي توفير خمسة وعشرين دولاراً. لكن عند النظر إلى الوراء، أجد أن المغامرة كانت ناجحة ومثمرة: فلو لم أتخذ ذاك السبيل، لما كنت الآن في بوسطن، ولا أصبحت أستاذاً جامعياً في هارفارد. ولأنني استخدمت آنذاك -دون قصد- ثلاث إستراتيجيات أساسية - أساليب بناءة وغير متشددة في التفكير في المجازفة-فقد تمكنت من المضي قدماً إلى الأمام:

أولاً: كنتُ صادقاً بشأن الأنواع المحددة من المكافآت التي سعيت وراءها من عملي، وما أردته مقابل أدائه، وكان نوعاً من المكانة والمرونة. وركزتُ اهتمامي على مسار المهنة التي يرجح أن توفر الاثنتين معاً. وبوصفي أكاديمياً، عرفت أنني لن أصبح فاحش الثراء (وفي الواقع يحتمل أن أجني ثروة أكبر في عدد من المهن الأخرى)، ولكن التعويض سيأتي بطرق أخرى بالغة الأهمية لي. في حفلات العشاء عندما أقول للناس: إنني أستاذ جامعي يظهرون إعجابهم وتقديرهم وتأثرهم؛ وفي كل يوم، وفضلاً على الساعات التي أقضيها في الصف، امتلكت حرية شبه كاملة في كيفية قضاء أوقاتي. ولإدراكي ضرورة الحصول على شهادة الدكتوراه كي أصبح أستاذاً جامعياً، لم يبدُ الانتساب إلى كلية الدراسات العليا خطوة محفوفة بالخطر

قط، بل السبيل الأكيد والآمن، وربما هو الوحيد، للوصول إلى أهدافي والعمل في مهنة ترضيني.

ثانياً: كنت مستعداً لقبول سلسلة واسعة من النتائج المترتبة على خياراتي. فحين تقدمت بطلب للالتحاق بكلية للدراسات العليا في أمريكا، كنت على استعداد للعيش في مدن عديدة مختلفة، والقبول بمختلف النتائج المهنية، دون أن أصمم على كلية معينة. أما معاييري التي وضعتها للنجاح، فكانت عريضة واسعة: إجراء الأبحاث في الموضوعات التي تثير اهتمامي في بيئة مريحة نسبياً. ولأنني لم أكن متنطساً صعب الإرضاء فيما يتعلق بالتفاصيل، لم تبدُ الخطوة مجازفة محفوفة بالمخاطر.

كقاعدة عامة، كلما كنتَ أكثر تحديداً في أي من طموحاتك المفترضة، زاد احتمال المجازفة في فكرة السعي إلى تحقيقها: وكلما ضاق نطاق أهدافك، ارتفع عدد المخاطر والشراك المحتملة عند السعي إلى تحقيقها. لو انحصر هدفي الوحيد من القدوم إلى الولايات المتحدة في رئاسة جامعة هارفارد، لبدا المسعى برمته محفوفاً بأشد الأخطار في الواقع. كنت سأصاب بالإحباط منذ البداية بسبب ارتفاع احتمال الفشل اللاحق، ورجوح خيبة الأمل في النهاية. في تسع وتسعين بالمئة من الحالات يرى الناس طريق المهنة محفوفاً بالمخاطر؛ لأن أهدافهم تفتقد المرونة الكافية. على سبيل المثال، يحجم كثير من طلابي عن المغامرة ودخول عالم الأعمال التجارية، خشية عدم الوصول إلى مرتبة

بيل غيتس. حيث جعلوا المشروع برمته يبدو بعيد الاحتمال، ومن ثم بالغ الخطورة، بسبب حصر تعريف النجاح في نطاق الهيمنة على الصناعة أو المجال التجاري وجني مليارات الدولارات.

ثالثاً: لما كنت قد أعددت العدة لارتياد أراض مجهولة، تبنيت رؤية بعيدة المدى. كانت أمامي عقود من السنين لإنجاز ما أردت إنجازه، وفي سياق العقود الطويلة من السنين، بدا اختياري مكانَ كلية الدراسات العليا أصغر حجماً وأقل أهمية. إن العمل في مهنة أكاديمية مسعى صعب لا يتحقق بين ليلة وضحاها (ويزداد صعوبة إن أراد الأكاديمي أن يحظى باحترام كبير أو شهرة واسعة): فهو يحتاج إلى خمسة عشر عاماً على أقل تقدير للحصول على شهادة الدكتوراه، والعثور على كرسي في إحدى الجامعات. ويظهر ذلك الأفق البعيد للنجاح في أغلب المهن الإدارية أيضاً. فاحتلال منصب كبير المديرين التنفيذيين في أي شركة، يحتاج إلى صبر ودأب ووقت؛ وقد تشمل الانطلاقة سنوات من الإحباط قبل بلوغ السبيل المؤدي إلى النجاح، فضلاً عن النجاح نفسه. والذين يتجنبون المجازفة (ويحضرون حفلات لم الشمل)، يركزون همهم على النجاح في المدى القريب، وعلى العمل الذي يغل ثماراً بملح البصر. لكن عند النظر إلى المدى الكامل لمهنتك، وإدراك حقيقة أنه حتى القرار المحفوف بأشد المخاطر سيبدو غير مهم في المنظور الكلي والإجمالي للنجاح، فسوف تتمكن من القيام بمزيد من المجازفات.

وبالطبع لا تعد هذه الإستراتيجيات الطرق المفيدة الوحيدة للشعور بمزيد من الثقة واتخاذ مزيد من المجازفات، فهنالك أساليب فاعلة

أخرى؛ إذ يمكنك مصادقة المغامرين والمخاطرين - مثلاً - أملاً في أن تصاب بـ«العدوى» منهم؛ وتستطيع التدرب على المجازفات الصغيرة (مثل أوراق اليانصيب). ولكن في رأيي ووفقاً لتجربتي، تتفوق هذه الطرق الثلاث على غيرها في كونها مباشرة وموثوقة.

حتى لو اتبعت ما اقترحته عليك من التفكير في عملك من حيث المكافأة والمردود، وتبني تعريف واسع النطاق للنجاح، واتخاذ رؤية بعيدة المدى، فينبغي لك قبل كل شيء الحفاظ على منظور تقويمي لمهنتك. لا تجازف وتواجه المخاطر ثم تكدح وتجاهد دون انقطاع لتحقيق النجاح على حساب سعادتك. ضع موعداً محدداً لنجاح مشروعاتك المغامرة. فيمكنك أن تصبح عالماً مخترعاً، أو رجل أعمال ناجحاً، أو لاعباً في السيرك.. اختر المهنة التي تريدها، لكن لا تقضِ سنوات عمرك تبيع منتجاً يتعذر بيعه، أو تعمل في شركة تفشل في تحقيق النجاح والازدهار، أو تؤدي مشهداً في سيرك لا يحضره أحد. فكّر في هؤلاء المرشحين للرئاسة الذين يبرزون عند كل انتخابات، غافلين فيما يبدو عن حقيقة انعدام فرصتهم في الفوز، ساعين جهدهم إلى تحقيق هدف مثير للإعجاب ومحفوف بالمخاطر، لكنهم يبددون سنوات عمرهم سدى.

أما اقتراحي فهو: قَرِّرْ ركوب المخاطرة طوال حياتك المهنية، واخترْ عدد سنوات الانتظار قبل أن تؤتي مشروعاتك المغامرة أكلها، فإن تجاوزت الحد المسموح والموعد المضروب، أذعن للأمر الواقع واعمل

على التخلي عنها. وإذا تقدم بك العمر، وجازفت كثيراً لبلوغ منصب رفيع، وفشلت مساعيك كلها، تقاعد من العمل واجلس في بيتك. انسَ المنصب الذي حاولت بلوغه، ولا تلتفت إلى الوراء أبداً.

وسرعان ما تتلقى بطاقة دعوة مفرحة لحضور حفل «لمّ الشمل» الخامس والعشرين. وأعتقد أن عليك حضوره هذه المرة.



عن وهم الكمال

نانسي ف. كويهن



درست نانسي كويهن في جامعة ستانفورد، وهي تحمل شهادة ماجستير في السياسة العامة، ودكتوراه في التاريخ الأوربي من جامعة هارفارد. وتعد خبيرة في مجالات العلامة التجارية، وإستراتيجية الأعمال، وعلاقات الزبائن. ألفت كتاب:

Brand New: How Entrepreneurs Earned Consumers Trust from Wedgwood to Dell («علامة تجارية جديدة: كيف كسب رجال الأعمال ثقة الزبائن من ويدجوود إلى ديل»)، ويقدم الكتاب سيرة ستة من رجال الأعمال المبدعين، الذين أسسوا شركات ناجحة وراسخة في حقبة الاضطراب الاقتصادي والاجتماعي. منذ عام 1991 درّست في كلية هارفارد للأعمال مقررات في الأعمال التجارية الخاصة، والمشروعات المغامرة، وتاريخ الأعمال.

تدلي كويهن كثيراً من تعليقاتها وملحوظاتها عبر سلسلة من البرامج التلفازية مثل «صباح الخير أمريكا»، و«السيرة». وتمارس، بشعرها الأحمر القصير، وكلامها السريع، وحماستها للموضوعات التي تهمها، تأثيراً نافذاً، سواء أكانت أمام طلابها، أو في مكتبها، أو على الشاشة.

● كان والدي أكاديمياً مثلي، أستاذَ فلسفة لامعاً، صعب الإرضاء، كثير المطالب، حثَّ طلابه على التفكير «بأسلوب عميق ودقيق ومنهجي»، وطرح أسئلة جدية عن أنفسهم وعن عالمهم. كان نشيطاً وفاعلاً إلى حد لا يصدق، داخل الصف وخارجه. وحين بلغت سن الرشد، رأيته شخصاً فريداً وقادراً على إنجاز المهمات الصعبة. حتى بعد تقاعده من التدريس في أوائل التسعينيات، واصل العمل مع مؤسسات عديدة، بدءاً بالجمعية الفلسفية الأمريكية، مروراً بنادي سييرا، وانتهاء بجمعية أخلاقيات العمل التجاري. في هذه النشاطات كلها، تشبث والدي بالمبادئ، مثلما فعل حين كان مدرساً. إذ ارتكزت غالبية أبحاثه الفلسفية على الأخلاق، خصوصاً أخلاق العمل، وطبق ما درّسه وكتب عنه -الصدق والعدل واحترام الآخرين- على مسؤولياته الأكاديمية والسياسية والخيرية.

مات والدي فجأة في الصيف الماضي. فقد كان يجلس إلى طاولة المطبخ يقرأ صحيفة نيويورك تايمز في إحدى الأمسيات، حين توقف قلبه، وسقط في غيبوبة، وبعد ثلاثة أيام توقف عن التنفس.

أحببته كثيراً. كان -في نواحٍ كثيرة- نموذجاً يحتذى مثاله في نظري: قيمه ومهاراته العملية وعمله، حتى مقدرته الرياضية، ومثَّل فقده تجربة شديدة الألم. كان باعثاً حفزني على إعادة التفكير: في والدي وحياته، وفي الموت، وفي نفسي. وفي هذه العملية من إعادة التفكير،

وهذا الانخراط في المسائل والقضايا التي لم أواجهها من قبل، عِشْتُ حزناً عاصفاً سيطر على كياني وقهرني.

وفي الوقت نفسه تعلمت من وفاة والدي دروساً عدة، منها تقدير النعم والآلاء التي نتمتع بها نحن الأحياء، وكان ذلك اكتشافاً حديثاً لي. ومثل كثير من المجدين والمجتهدين الذين يسعون إلى النجاح وإنجاز المهمات بأنفسهم، قضيتُ وقتاً طويلاً في التركيز على ما أفتقده، أو ما لم أنجزه، أو ما أحتاج إلى فعله في سبيل صنع مستقبلي. ساعدتني وفاة والدي على إجراء عملية مراجعة وتقويم لما هو كائن الآن، لإدراك وتوقع ما سيكون.

لكن وفاته منحتني شيئاً آخر: القدرة على رؤيته بطريقة أكثر كمالاً وشمولاً، مقارنة بقدرتي حين كان حياً: ففي أثناء حياته لم أتمكن إلا من رؤية لمحات فردية خاطفة عنه، تصوره إحداها عضواً نشيطاً يسعى بدأب إلى تحقيق أهدافه في جمعية الأكاديميين الذين حققوا إنجازات مشهودة (Phi Beta Kappa)؛ وتبرزه أخرى أستاذاً متحمساً يشير إلى السبورة، ويطرح على طلابه أسئلة مثيرة محفزة على التفكير؛ وأراه في ثالثة جالساً على كرسيه المفضل يقهقه لسماع طرفة سياسية؛ وأجده في رابعة متذمراً متشكياً على مائدة العشاء.

ولكن عقب وفاة والدي، كنت أريد، بل أحتاج إلى جمع تجاربي المختلفة كلها -محادثاتي ومراسلاتي، واللحظات التي قضيتها معه، وانطباعاتي الإيجابية والسلبية على حد سواء- ونشرها في ذاكرتي، ووضع الصور كلها، إذا جاز التعبير، على الطاولة. وحين وضعتها

كلها أمامي، ظهرت أصدق صوره، الصورة الأكثر واقعية ومن ثم الأكثر استدامة. أستطيع الآن رؤية نقاط قوته وإنجازاته، إضافة إلى مواطن ضعفه وإخفاقاته. إذ يتعايش حماسه وإخلاصه المهني الكبير مع الشك في الذات والقسوة، وتمتزج طاقته مع مشاعر الاستياء بين الحين والآخر. أستطيع الآن رؤية الأب الذي أحببت وما أزال أحب على حقيقته: رجلاً ذكياً، ومعقداً، ويعاني مثالبَ وعيوباً.

كانت هذه التجربة بالغة القوة والتأثير، أتاحت لي فرصة تجاوز الصعوبات التي واجهتها معه. ولكنها مارست تأثيراً آخر، إذ حثتني على محاولة النظر إلى الآخرين، وإلى نفسي، بالطريقة ذاتها التي تمكنت عبرها من رؤية والدي: من أكبر عدد ممكن من الزوايا في وقت واحد، دون حصر مجال الرؤية في الصفات الإيجابية والإنجازات المشهودة والنجاحات الباهرة فقط، ولكن أيضاً ما أدعوه بـ«الجزء الهش» من الحياة، أي النواقص ونقاط الضعف وكل شيء بينهما.

وعبر هذه العملية، أدركت أننا نعيش في زمن يحدد فيه النجاح ببعدٍ واحدٍ: على أساس بعض الإنجازات المحددة، بغض النظر هل تتمثل في المكافآت المالية أم السلطة أم الشهرة أم الجمال، أم توليفة تجمعها كلها معاً. ونادراً ما نعرف الأجزاء «الهشة» من حياة أي شخص ناجح، أو الظلال الرمادية الواقعة بين إنجازاته ونجاحاته وإخفاقاته. فعلى الرغم من كل شيء لا يمكن أن تقتصر حياة أي شخص على الغنى الفاحش فقط، أو تنحصر صفاته في كونه هزيلاً نحيلاً فقط، أليس كذلك؟ أليست هذه هي الفكرة المكررة السائدة؟ ألا يُعبَّر عن النجاح بهذه الطريقة في زمننا الراهن؟

منذ العام الذي توفي فيه والدي، حاولت أن أفهم لماذا تسير الأمور على هذا النحو: لماذا تبقى القدرة على رؤية الآخرين، وأنفسنا على وجه الخصوص، كما أستطيع أن أرى أبي الآن -بطريقة أكثر صدقاً وتكاملاً وشمولاً- محيرة ومراوغة. أعتقد أن الصعوبة تنشأ من القلق العميق من القصور واستحالة الوصول إلى درجة الكمال، في ثقافة تشجعنا على الكمال. نحن نعتقد أننا نستطيع بلوغ الكمال بل يجب علينا بلوغه، ويجب عدم التوقف عن السعي الدؤوب نحوه، ولذلك نعاني الارتباك والإحراج والإحباط -والإنهاك- حتماً حين لا نبلغه.

في مجتمعنا، عموماً، وفي الجزء الذي يعيش فيه أصحاب المنجزات الباهرة خصوصاً، تُستهجن النواقص وتستنكر العيوب وتحظر نقاط الضعف، ومن ثم تخفى هذه الصفات عادة. في بعض السياقات يعد مجرد الاعتراف بضعف شخصي أو خطأ تجاري -مثل تحفظ والدي أو عدم ثقته بنفسه، أو خطوة إستراتيجية خاطئة لمدير تنفيذي- أمراً نادر الحدوث. ويغلّف النجاح - وفق ما يعرف غالباً - بطبقة براقة إضافية. في مقالات الصحف وأحاديث حفلات الكوكتيل، كثيراً ما تراكم إنجازات الشخص طبقةً فوق طبقة في أوصاف مثل («لا هي لم تشغل منصب نائب رئيس الشركة فقط، بل حصلت على شهادة بدرجة الشرف من جامعة ستانفورد»)، كما لو أن كل إنجاز بمفرده رسم صورة ناقصة الكمال لصاحبه، ولذلك فهو بحاجة إلى نجاح آخر. ونتيجة التأثر بوسائل الإعلام وأحكامها السريعة وتعليقاتها المراوغة، نميل إلى رؤية النجاح بوصفه ثنوية يتعذر توليف طرفيها:

إما أن تكون ناجحاً أو فاشلاً. لقد اعتدنا رؤية المشهورين - خصوصاً رجال الأعمال البارزين - في حالة من النجاح الدائم المتواصل. ولهذا المنظور تبعات وعواقب مهمة دون شك.

من الأمثلة المحددة على ذلك، ما حدث في أثناء الازدهار المفاجئ الذي شهدته سوق الأسهم في أواخر التسعينيات من القرن العشرين، حيث وُصف كبار قادة الشركات المتميزة بالديناميكية والأداء المتفوق، مثل شركة وورلدكوم (WorldCom)، في صحافة الأعمال بأنهم رموز النجاح. فقد نمت شركاتهم بسرعة وزادت مكاسبهم في كل ربع من السنة المالية، في حين ارتفعت أسعار الأسهم ارتفاعاً شديداً. وأراد كثيرون محاكاة هؤلاء المديرين التنفيذيين، وفهم حكمتهم، واستخدام نماذجهم التجارية، وتطبيق وصفاتهم السحرية التي بدا أنهم استحضروها لتحقيق النجاح. لكن بدءاً من أواخر عام 2000 لم يعد هذا المنطق يبدو صحيحاً. وما ساد في الرأي العام وأذهان الجماهير بوصفه دورة حميدة، وسلسلة متتالية من النجاحات المؤسسية -والثقافية بمعنى من المعاني تَبَيَّنَ أنه أمر مختلف تماماً. إذ اتضح أن كثيراً من هؤلاء المديرين أنفسهم كانوا يتصرفون بطريقة مخادعة وغير مسؤولة بحسابات شركاتهم، ويقتنصون المكافآت والعلاوات على حساب حملة الأسهم، ويديرون أعمالهم التجارية إدارة سيئة، ويخرقون القوانين في بعض الحالات. وتبين في نهاية المطاف أنهم ليسوا قادة حقيقيين، فقد اتصفوا بالجشع، وسوء التقدير والتدبير، وألحق بعضهم ضرراً فادحاً بشركاتهم يتعذر إصلاحه.

يتمثل جزء من ردة فعلنا على افتضاح هذه الممارسات في إحساس مبرر بالخديعة عند اكتشاف الغش والتزوير، فضلاً على الخسائر المالية التي تكبدها الموظفون وحملة الأسهم بسبب قرارات هؤلاء المديرين التنفيذيين. ولكن جزءاً آخر من ردة فعلنا تمثل في الصدمة التي أُصبنا بها نتيجة السقوط إلى هذا الدرك وبهذه السرعة، بسبب هؤلاء الذين كانوا قبل مدة وجيزة هدفاً للإطراء والمديح والتعظيم. إن ذرى الكمال في مجتمعنا سامية سامقة، وسفوح الخزي والعار عميقة سحيقة. في السنوات الخمس الماضية شهدنا تغيراً مفاجئاً من الغلو اللاعقلاني في التفاؤل إلى التطرف اللاعقلاني في التشاؤم، مع غياب المواقف المتوسطة بينهما. في هذه البلاد ربما ارتبط جزء من خيبة الأمل التي ما زلنا نشعر بها تجاه الأعمال التجارية في السنوات الخمس الماضية، بما أصاب النجاح -بحسب تعريفه السائد حالياً- من تغير شديد وتحول مفاجئ. إذ لا يمكن لفرد (أو شركة أو اقتصاد) على ما يبدو إلا أن يكون على قمة التل أو في قعر الوادي. نحن نتقبل المشهد من القمة، ولكننا لا نعرف كيف نتعامل مع الوديان (أو مع كل من لا يبلغ ذروة الكمال).

وبالطبع، فإن التخلي عن المسؤولية الذي ميز سلوك بعض قادة عالم الأعمال التجارية في الماضي القريب، لا يكمن تحت كل إنجاز. ومع ذلك، فإن المثال يُظهر بوضوح مدى تركيزنا العنيد على الكمال، وعلى إيماننا الشمولي وغير المتحفظ بأشخاص محددين، أو مؤسسات معينة، أو أساليب حياة خاصة.

لكن هناك مشكلة أكبر تتمثل في تطبيق هذه التوقعات والآمال ذاتها على أنفسنا. إذ يصبح النجاح المتواصل والمستمر -التشبث بالقمة دائماً وأبداً- مقياسنا ومعيارنا المستحيل، الذي نقيس ذواتنا وفقاً له. وعندما نعجز عن تحقيق هدف منشود -وكلنا نفعل ذلك دون استثناء- ونرتكب أخطاءً أو نواجه إخفاقاً، تكون النتيجة إحساساً عميقاً بالخزي، الذي يمكن أن يقودنا إلى شعورٍ طاغٍ بالتقصير وعدم الكفاءة. وعلى شاكلة المنظور الجمعي لشركة ناجحة تهبط أسعار أسهما وسنداتها فجأة، فإننا نتأرجح غالباً بين حدين متطرفين في رأينا عن أنفسنا. ويمكن لتلك المشاعر الناتجة عن عجزنا عن الارتقاء إلى مستوى رأينا المؤطر عن النجاح، أن تدمرنا بالتدريج. وكثيراً ما تنهك قوانا وتستنفد طاقاتنا. ويمكن أن تمنعنا من التعلم من أخطائنا، ومن رؤية الآخرين -وأنفسنا- بطريقة أكثر واقعية ومن التقدم بأسلوب مثمر ومنتج في حياتنا ومهنتنا.

الكمال في البشر وهم. ومثلما أننا لن نجد إنساناً يجمع المحاسن كلها، فلن نجد إنساناً يجمع المثالب كلها. وكلما ازداد ما نكشفه عن حياة شخص - بغض النظر عن مدى كمالها ومثاليتها كما تبدو أول وهلة - زاد ما نجده فيها من تعقيدات ومشكلات. فإلى جانب كل ميزة شخصية إيجابية (مثل ذكاء والدي)، هناك نقطة ضعف سلبية (مثل عدم الثقة بالنفس). وعلى نحو مشابه، فإن نقاط الضعف تتعايش مع مواطن القوة، وتجمعهما علاقة جوار وثيقة. فإذا تمتعنا بترف قراءة «سيرة» صادقة ونزيهة وموضوعية لأي شخص ناجح -سواء أكان

سياسياً أم مستكشفاً جغرافياً أم مديراً تنفيذياً- فلن نجد فقرات فقط، بل فصولاً كاملة تتناول مواطن ضعفهم وإخفاقاتهم: قصص عن انتخابات خاسرة، أو علاقة زوجية فاشلة، أو صفقات تجارية ضائعة.

كانت أبحاثي الأكاديمية حقل تجارب - مثل «طبق بتري» - لدراسة نجاحات وإخفاقات الأشخاص الذين حققوا إنجازات مشهودة - العواقب والتبعات التي عانوها غالباً عند الانتقال من مرحلة إلى مرحلة في حياتهم. كان هنري هاينز (1844 - 1919) من رجال الأعمال الذين درست حياتهم بتعمق، إذ تقدمُ حياته مثالاً توضيحياً مهماً على تداخل النصر والكفاح والمعاناة وتبعاته الواسعة على القادة. وفي عام 1869 أسس هاينز شركة لتصنيع الأطعمة وتحضيرها في مدينة بيتسبرغ، في وقت كان فيه معظم الأمريكيين يأكلون الطعام الذي ينتجونه بأنفسهم. قام هاينز بثورة على عادات الأكل لدى المستهلكين، لينتج المخللات والتوابل والبقول المطهوة (ثم أصبح هاينز «ملك الكتشاب»، بحسب تعبير أحد طلابي في ماجستير إدارة الأعمال).

ولكن مثل هذا النجاح الدائم لم يأتِ بطريقة سلسة ومستمرة، بل واجه نكسات صادمة. ففي عام 1875 أفلست شركة هاينز، إذ ترك الكساد على المستوى الوطني مع الانكماش الاقتصادي (نتيجة تقييد نظام الائتمان) الشركةَ دون رأس مال تشغيلي كافٍ. اقترض هاينز المال من كل مصدر متاح، لكن في بضعة شهور استنفد المصادر المتاحة. واتهم الدائنون هاينز بالاحتيال فاعتقل، وحجز عمدة المدينة ممتلكات هاينز الشخصية، وأصول شركته المالية وممتلكات والده. ثم بيعت كلها

في مزاد علني لم يتحمل هاينز حضوره. وأغلقت شركة الأطعمة، وأُعلن إفلاسها قبل أسبوع من عيد الميلاد.

تسجل يوميات هاينز ردة فعله العاطفية والوجدانية على الأزمة. فقد تملكه شعور بالخزي والكآبة والشك بالذات، حيث كتب قائلاً: «لا توجد هدايا نتبادلها في عيد الميلاد... بدت سالي [زوجته] حزينة... بكت وناحت... لكنها زعمت أن السبب ليس مشكلاتنا، بل لأنها متوعكة قليلاً. خيّم الحزن علينا. لا أريد أحداً أن يعاني ما عانيناه... أشعر كأن الناس كلهم ينظرون إلينا باستعلاء لأننا مفلسون». وبحلول نهاية الشهر، شعر بنفسه هدفاً لاستياء مفاجئ وواسع النطاق. «رجلٌ لا مكان له ولا مال لديه»، مثلما ذكر في يومياته.

لكن على الرغم من هذه النكسة المدمرة، وجد هاينز طريق العودة إلى تجارة الأطعمة، واستعاد ثقة أقوى بنفسه. وفي مدة سنة أسس شركة أخرى مستخدماً مالاً اقترضه من أقربائه، ومعرفة اكتسبها من فشله. وواصل عمله الدؤوب لينتج أفضل أصناف الأطعمة، فضلاً عن علامة تجارية قوية، وواحدة من أفضل المؤسسات العالمية التي استخدمت آلاف العمال. وقدمت إسهامات مهمة لمجتمع بيتسبرغ.

كيف تعافى هاينز من الفشل الذريع الذي أصابه؟ بعملية مراجعة وتقويم لذاته: من يكون؟ وماذا يريد؟ ولماذا ساءت الأمور بهذه السرعة وإلى هذا الحد فيما يتعلق به وبشركته؟ يبدو أن هذا التأمل العميق، الذي شمل استعداد هاينز للتعايش مع عاره وخزيه، مارس تأثيراً نافذاً في رجل الأعمال المغامر، وأظهر منه ثقته بنفسه، وساعده على التعلم من أخطاء الماضي.

وبالطبع، فإن سماع قصة تشير إلى تمكن الآخرين من تجاوز الشعور بالذنب، والارتباك، والحرج، ورد الاتهام عن الذات، والنهوض بعد الكبوة شيء، والقيام بذلك كله بنفسك شيء آخر مختلف تماماً. فمجرد الاعتراف بأخطائك وعيوبك ونواقصك أمر بالغ الصعوبة، والأصعب تجاوز الإحساس الشخصي بالخزي في سبيل التعلم من تلك الأخطاء. ولكن مثلما توضح تجربة هاينز، فإن ذلك عامل جوهري للريادة والحياة المريحة.

في عام 1991 نشر عضو في الهيئة التدريسية في كلية هارفارد للأعمال - يدعى رونالد إس. كريستنسن - كتاباً عن التدريس بأسلوب «دراسة الحالة»، عنوانه «التعليم من أجل الحكم الحصيف». أذكر الكتاب لأنني أعتقد أن هذه الكلمات تحمل أدلة عديدة. فبوصفك قائداً طموحاً، تريد أن تصنع فارقاً مميزاً في مؤسستك، وربما تصنعه في العالم الأوسع؛ كي تضيف بصمتك إلى النشاط الإنساني، وتجعل تلك البصمة ملونة ومفيدة قدر الإمكان.

ولكن القيام بذلك كله يتطلب أكثر من مجرد تعلم الطريقة الملائمة واستخدام الأداة المناسبة، أو امتلاك تنوع باهر من المهارات التجارية الضرورية لكل مناسبة. فهو يشمل عاملاً أكثر مراوغة وغموضاً، وأظنه أشد قوة. فالقيادة تعني تعلم استخدام ذكائك، ومنطقك السليم، وتجربتك، وخبرتك، لاتخاذ قرارات سليمة وأحكام حصيفة. كيف تستخدم السلطة التي تمتلكها؟ وكيف تفهمها، وتفهم ذاتك في العملية...؟ أسئلة يجب أن تكمن في صميم رسالة قيادتك ومنهجها.

وهدفي من رواية هذه القصة لك هو مساعدتك على التعلم، وتعرّف أسلوب في التفكير في هذه الأسئلة، لا الآن فقط، ولكن على مدى سنوات عمرك الآتية أيضاً.

أريد المساعدة على إعدادك لاتخاذ خيارات صائبة وأحكام حصيفة، لا في مجال الأعمال التجارية فقط -فيما يتعلق مثلاً بإستراتيجية التسويق، أو الاحتفاظ بالقوة العاملة، أو تمويل المشروع التجاري- ولكن في مختلف مجالات الحياة. وأعتقد أن احتمال اتخاذ هذه القرارات السليمة يتضاءل، في غياب القدرة على معاينة الذات والآخرين من حولك، ودراسة المثالب والعيوب والنواقص بصدق وموضوعية.

إذن، ما أقترحه عليك هو إجراء نوع من المحاسبة الشخصية، تعلم النظر إلى مواطن ضعفك حين تعدد نقاط قوتك. اعترف بأخطائك دون أن يعجزك الخجل أو يضعفك الخزي وحاول نسيان الشخص الوسيم القوي الثري، الذي حقق إنجازات مشهودة، كامل الأوصاف، الذي هو أنت كما تعتقد وتظن. تعلم التفكير في كمال ذاتك وفي الآخرين. وبحسب التعريف القاموسي الحقيقي للكلمة: «كامل» فهي تعني إجمالي وشامل، ولا تعني الخلو من العيوب والنواقص، ولا السمو على الانتقاد والتوبيخ؛ وثمة طريقة بسيطة للقيام بذلك.

اجمع في ذهنك ذكرياتك وتجاربك كلها، كما تضع الصور على الطاولة. دع صورة جديدة لذاتك تبرز: صورة أكثر اكتمالاً وأصدق تعبيراً عنك كلّك. انظر إلى نفسك كما أرى أبي الآن: مجرد شخص عادي، مثله مثلي ومثل القادة كلهم: ذكي، ويتميز بفضائل ومحاسن، ويعاني تعقيدات ونواقص ومثالب.

أنا وكاثرين هيبورن

روزابيث موس كانتر



روزابيث موس كانتر أستاذة تدرس إدارة الأعمال في كلية هارفارد للأعمال. ظلت طوال حياتها المهنية رائدة في الفكر والتعليم الإداري. تعمل مستشارة لعدد من الشركات الكبرى والحكومات في شتى أنحاء العالم. نالت أكثر من عشرين دكتوراه فخرية، وألّفت إلى الآن ستة عشر كتاباً. في عام 2001 حازت وسام أكاديمية الإدارة، تقديراً لإنجازاتها العلمية المهمة، والتأثير النافذ الذي مارسته في هذا المجال. انضمت إلى الهيئة التدريسية في كلية هارفارد للأعمال عام 1986. وعملت محرّرة في مجلة (Harvard Business Review)، ودرّست في جامعة ييل.

وبالرغم من إنجازاتها المؤثرة، وعملها المنتظم مع أعضاء مجلس الشيوخ وكبار المديرين التنفيذيين، إلا أنها تبقى ودودة ومتواضعة وواقعية.

● في فبراير عام 1978 شهدت ولاية نيوإنغلند أسوأ عاصفة ثلجية في مئة عام. بلغ ارتفاع الثلج متراً تقريباً، وتحولت العاصفة إلى أسطورة محلية. توقفت الحياة في منطقة مدينة بوسطن كلها معظم أيام الأسبوع - سدت الطرق وأُغلق المطار، وأمرت السلطات السكان بالبقاء في منازلهم، وهدد الحاكم باعتقال كل من يحاول أن يقود سيارة. كنت آنذاك في بداية حياتي المهنية في التدريس والاستشارة، وقد صدر كتابي الأول الذي حقق رواجاً واسعاً. وكان من المقرر أن ألقي خطبة في اجتماع جمعية الإدارة الأمريكية في شيكاغو، في اليوم اللاحق من هبوب العاصفة الكاسحة، ومن المستحيل الوصول إلى المدينة. اتصلت بالجمعية، وقلت: «أعتذر عن الحضور». فرد أحد منظمي الاجتماع قائلاً: «يجب أن تأتي». قلت: «لا أستطيع... إنها أوامر الحاكم». فقال: «حسناً. ربما إذا أبلغت الحاكم بأن اللقاء تنظمه جمعية الإدارة الأمريكية، فسوف يسمح لك بالقدوم» (وكأن جمعية الإدارة فوق القانون - وهو موقف أردت تغييره).

قرر المنظمون عدم ترك أي ثغرة في البرنامج، ومن ثم اتفقنا على إلقاء الخطبة عبر الهاتف. في الأيام التي سبقت عقد المؤتمرات بواسطة الفيديو، كانت تلك أفضل طريقة في متناولنا. اعتقدت أن الأسلوب غريب، وإلقاء خطاب عبر سماعة الهاتف الصغيرة أمر مقلق ومربك. ولذلك وجهت الدعوة إلى حفنة من الأصدقاء ليأتوا إلى منزلي

في كمبريدج، ويستمعوا إلى الخطبة، ويقدموا التغذية الراجعة، فتبدو التجربة طبيعية إلى حد ما.

عندما حان الموعد، وصل أصدقائي (وبعضهم على زلاجات). أدرت قرص الهاتف للاتصال بالرقم الذي أُعطيَ لي، وانتظرت سماع صوت منظم الاجتماع وهو يقدمني إلى الحضور.

ساد الصمت على الطرف الآخر.

لم أسمع أي تقديم، ولا يوجد عامل بدالة. ولأن الاتصال كان باتجاه واحد، فلم أسمع صوت الجمهور؛ فبدأت مباشرة.

قلت: «بالنظر إلى أنكم لن تروني، سأبدأ بتقديم وصف لشكلي: أنا مثلما تتخيلون: ممشوقة القوام رشيقة القد، أشبه [الممثلة الشهيرة] كاثرين هيبورن في شبابها».

لم أستطع سماع أي استجابة من شيكاغو، ولكن الأصدقاء في غرفة الجلوس ضحكوا، وشعرت بالارتياح والاسترخاء. إذ زودتني ردة فعلهم بالثقة الضرورية لمتابعة الخطبة التي استمرت ثلاثة أرباع الساعة. قيل لي: إن شخصاً سوف يرد عبر الهاتف في نهاية الخطبة ليشكرني. انتظرت، لكن لم أتلقَ إجابة، وشعرت كأنما أحمل سماعة ميتة إذا جاز التعبير (في ذلك الوقت كان المديرون ينسون غالباً قول: «شكراً لك!»، وهذه مسألة أخرى وضعتها على جدول أعمال التغيير). عندما أغلقتُ سماعة الهاتف، وكلي ثقة بأنني أديت المهمة بطريقة جيدة في ظل هذه

الظروف، صفق أصدقائي استحساناً، وأعجبهم على نحو خاص التعليق الافتتاحي الساحر والساخر.

أود القول الآن: إن الافتتاحية لم تكن دقيقة كلياً، على الرغم من سخريتها. لست ممشوقة القوام، ولا يعد وجهي ساحر الجمال يفتن الألباب. وفي الحقيقة كانت صورتي مطبوعة على كتيب المعلومات المتعلقة بالاجتماع، ولذلك عرف شكلي معظم الحضور في شيكاغو. ولكن عبر تحدي توقعات الجمهور بتلك الطريقة الساخرة والفريدة، استطعت تحقيق بعض الأهداف الجدية. إذ ضمنت ألا يصاب جمهوري بالارتباك والتشوش والتشتت، وهيأته للإصغاء والتركيز، وسلطت بؤرة الضوء مباشرة على ما هو مهم فعلاً: الموضوع والمحتوى والجوهر. وبذلك، عززت نظرية طورتها عن القيادة المؤثرة.

بينما بدا التشبه بكاثرين هيبورن عرضياً وعابراً، إلا أنه لم يكن مرتجلا، فقد فكرت فيه طويلاً في ذلك الصباح الثلجي، عند التخطيط لطريقة مغالبة العقبة المزدوجة التي تواجهني. في تلك الأيام كنت في بداية حياتي المهنية أستاذة جامعية مبتدئة، ومستشارة طرية العود، ورائدة في مجال لم تدخله امرأة من قبل. وإضافة إلى ذلك كله، كان جمهوري على بعد ألف ميل، وعرفت أن فيه من غضب مني وحنق علي، لأنني لم أشد الرحال وأتحدى الثلوج للوصول إلى شيكاغو. ولكي أقنع تلك المجموعة الصعبة من الحضور بأهمية الإصغاء إلي، شعرت بضرورة بناء جسر لردم الهوة الفاصلة بيننا، على صعيد العمر والجنس

والجغرافيا بسرعة ودون إبطاء، وتمكنت من ذلك بمساعدة نجمتي السينمائية المفضلة.

ونتيجة معرفتي السابقة أن الصورة الذهنية التي يربطها أغلب الناس بالمرأة الناجحة، كانت قريبة إلى كاثرين هيبورن -فائقة الذكاء بارعة الجمال- عملت على استغلال تلك الصورة الذهنية السابقة لمصلحتي. فاجأتُ المستمعين، وأثرتُ اهتمامهم، وأضحكتهم («من دعابتي ومن أنفسهم»)، وجعلتهم يشعرون بالارتياح والاسترخاء، والارتباط بي وببعضهم بعضاً. بعثت برسالة أكدت أن الشكل الخارجي ليس مهماً، بل الفحوى والمضمون. وعبر تعريف نفسي وفقاً لأسلوبي وتعبيري وشروطي، والتصدي لقضايا صعبة بطريقة مباشرة، تمكنت من السيطرة على الموقف، وهيأت جمهوري للتركيز على مضمون المحاضرة.

هل أبدو مبالغة في إعطاء الأهمية والتأثير لمجرد جملتين اثنتين؟ ربما، لكنني رأيت مديرين تنفيذيين، وسياسيين متنفذين، وقادة في كل حقل ومجال، يفعلون ذلك مراراً وتكراراً: يستخدمون ملحوظة أو اثنتين فيسيطرون على الوضع. هذه القدرة تعد علامة مميزة للقيادة، والقائد المؤثر والفاعل يسبق الآخرين في تحديد الوضع ومعرفته، ويتجاوز الحواجز المعيقة، ويحول دون تشتت انتباه جمهوره، وينقل الرسالة التي يريدها - بطريقة يمكن للآخرين فهمها واستيعابها، وأسلوب يحفزهم، ويجعل من السهل لهم الإصغاء والتصرف. القائد المحنك يردم الفجوات التي يمكن أن تفصله عن جمهوره، ويتيقن أنه يبني جسوراً ويوجد قبولاً لأفكاره: وهو يفعل ذلك بواسطة قوة «الصوت».

أعني بـ«الصوت» قدرة القائد على إيجاد صلة قوية مع الناس الذين التقاهم لتوه، واتصال مؤثر مع جماعة يريد أن ينقل إليها أفكاراً تستحق أن تسمعها. التحدي الأول للقيادة هو جذب اهتمام وتركيز جمهور الحاضرين، وعلى وجه العموم ليس لديك سوى بضع دقائق لتحقيق ذلك. ففي أثناء العاصفة الثلجية التي أشرت إليها، كانت الأداة الوحيدة التي أمتلكها للوصول إلى جمهوري هي صوتي، والناقل الوحيد هو خط الهاتف. ولأنني عرفت أن جمهور الحضور ربما يجد من الغريب الإصغاء إلى خطيب لا شكل له ولا هيئة ولا جسد، وقد يشعر بنوع من القلق والانزعاج، كان علي استخدام قوة صوتي القيادي إلى أقصى حد: التركيز الدقيق على المضمون، والأسلوب، والتأثير.

عرفت أن صوتي كان مسموعاً -حرفياً ومجازياً في هذه الحالة بالذات، وذلك حين أتى إلي الحاضرون، في الشهور التالية للخطبة الهاتفية بعد زوال آثار العاصفة، وعلى وجوههم ابتسامات عريضة ليقولوا: «بدوت مثل كاثرين هيبورن تماماً»، فأجيب: «كنتم هناك... في شيكاغو دون شك!». ومنذ ذلك الحين، كثيراً ما استخدمت الصوت ذاته -وبعثت بالرسالة نفسها- في التخاطب مع الأفراد والجماعات. أذكر أنني حوصرت ذات يوم في أحد المطارات من بعض الأشخاص الذين قالوا لي: «توقعنا أن تكوني أطول قامة»، فأجبت: «حسناً، أنا أفكر في أفكار طويلة، وأنجز أفضل أعمالي وأنا جالسة!». أما الصوت الذي استخدمته فكان ساخراً، ومرحاً، وودوداً. قربني من جمهوري، ورسخ الثقة بنفسي، وساعدني على التحكم بالموقف. القادة الذين

يشعرون بالارتياح مع أنفسهم يساعدون الآخرين على الاسترخاء والإصغاء. ليس من الضروري أن يكون صوت القائد مرتفعاً أو زاعقاً ليبدو قوياً ومؤثراً؛ إذ رأيت بعض المديرين التنفيذيين الذين يمارسون أبلغ التأثير، يتحدثون بصوت هادئ متحفظ. لكن على الرغم من الفوارق في الأسلوب، إلا أن الهدف واحد دائماً: إزالة العقبات التي تمنع الحضور من التواصل مع القضايا الملحة التي تعرض عليه.

حين أدرّس الطلاب الشباب المبتدئين في كليات إدارة الأعمال، والمديرين الناضجين المتمرسين، أقدم لهم النصيحة ذاتها: حاولوا العثور على صوت قيادي يناسبكم، ويعبر عنكم بصدق ونزاهة، واستخدموه. لا يعني ذلك بالطبع أن تتكلم على الدوام. بل على العكس تماماً: فمن المهمات المفتاحية للقيادة الإصغاءُ للآخرين بدقة وانتباه. لكن بغض النظر عن المرحلة التي تمر بها في حياتك المهنية الآن -تقديم التقارير التي كتبتها إلى رئيسك، أو الدخول إلى قاعات مؤتمرات حاشدة بالمديرين، أو التنقل من مكان إلى مكان لجمع الأموال اللازمة لمشروعك أو قضيتك، أو الوقوف على المنابر لإلقاء الخطب الافتتاحية- فإن من الضروري أن يفهم الآخرون ما تقوله، وأن يؤثر فيهم تأثيراً حقيقياً وخاصاً. القيادة تتطلب منك وضع جدول أعمال (أجندة)، وتحديد وجهة، وصياغة رؤية، وحشد الآخرين للعمل معك على تغيير العالم: لكن عليك أولاً أن تستميلهم إلى صفك.

حين تدخل قاعة أي اجتماع أو تحضر أي مناسبة، بغض النظر هل جلس فيها عشرة أشخاص تعرفهم، أم احتشد بين أركانها عشرة آلاف لا تعرف أحداً منهم، اعلم أن لديك وقتاً محدوداً جداً لإيجاد الانطباع المناسب والتحكم بالوضع. فلدى الآخرين افتراضات سابقة عليك دحضها وتبديدها، وهدفك هو ترسيخ نفسك وترسيخ الروابط الجامعة بينك وبين الآخرين بسرعة ووضوح. وفيما يتعلق بلقاء شيكاغو، كانت الهوة المحددة التي وجب علي ردمها متعددة الجوانب: جغرافية، وتقانية، وديمغرافية. ربما يجب عليك مغالبة حواجز وعقبات مختلفة – ثقافية مثلاً، أو ناجمة عن المصالح الذاتية. وقد تجد نفسك تعمل في فريق من مكاتب مؤسستك الخارجية، أو على طاولة مفاوضات يجلس على طرفها المقابل أشخاص لهم أهداف مناقضة أهدافك. وبغض النظر عن الوضع، فإن عبء ترسيخ أرضية مشتركة، وتطوير علاقة عمل وثيقة، يقع على عاتقك أنت بوصفك قائداً، حين تقدم نفسك بالطريقة التي تريد أن يراك الآخرون عبرها.

وللقيام بذلك بطريقة فاعلة، اعمل على صياغة إستراتيجيتك لتناسب الوضع المحدد؛ والاستجابة الحساسة للبيئة المحيطة عامل حاسم الأهمية. قبل أن تلقي خطبتك، وتقدم تقريرك أو اقتراحك مثلاً، ادرس تكوين الحاضرين بدقة على صعيد العمر، والجنس، والتجربة، والخبرة؛ هل هم من الناس العاديين، أم من المهنيين المحترفين؟ هل قطعوا مسافة طويلة لحضور المؤتمر؟ هل أنت آخر الخطباء قبل موعد الغداء؟ عليك أن تعرف جمهورك، ولماذا أتى؛ فضلاً على تلك السمات

والخصائص غير المحسوسة، مثل قراءة المزاج العام للاجتماع - فإن كان سلبياً أو غير مريح، فعليك العثور على طريقة لتغييره.

لكن بقدر ما تريد استمالة جمهورك إلى صفك، يجب عليك ألا تحاول إرضاء الأذواق المبتذلة، أو تتعالى، أو تتخلى عن مبادئك، أو تغير ذاتك. افترض الذكاء في الحاضرين، والصدق، والنهم للأفكار الجديدة والرؤى الثاقبة. فرغبتك هي جلبهم إليك، بحسب شروطك أنت، وسماع صوتك المميز. لا مانع من استعارة عبارات أشخاص تعجب بهم، لكن لا تحاول لبس قناع مزيف والظهور بمظهر مخالف لحقيقتك: وليكن صوتك قوياً، لكن يجب أن يكون صوتك أنت. واعلم أنك إن سخرت باعتدال من نفسك، فلن تضعف قوة تأثيرك، بل ستنمو وتتعاظم.

أخيراً، تذكر الدروس والعبر الأخرى من خطبة شيكاغو. اعمل على إحاطة نفسك بالمؤيدين والمساندين، الذين يبتسمون لك في أثناء مواجهة التحديات الصعبة - ويهرعون إلى نجدتك على الزلاجات! كن شجاعاً، وتكلم حتى حين تكون في عين العاصفة، أو حين يبدو من المتعذر أن يستمع إليك أحد. استعد لاستحضار الأنا المعدلة والمناسبة للوضع الذي يجب أن تتحكم به، والنماذجَ والشخصيات التي تعتمد عليها لاستمالة الجمهور إلى صفك.

بعد مضي خمسة وعشرين عاماً على إلقاء الخطبة عبر الهاتف الأخرس على جمهور الحاضرين في شيكاغو، والخطب والمحاضرات اللاحقة التي تنأى عن الحصر، أنا الآن أستاذة جامعية، ولدي فريق

كفء من الباحثين. كما ارتفع عدد النساء في قطاع الأعمال التجارية ارتفاعاً كبيراً. أما إن هبت عاصفة ثلجية عنيفة على ماساتشوستس، فأستطيع المشاركة في أي مؤتمر يعقد في أي مكان في العالم، عبر تقنية نقل الصوت والصورة. لكنني ما أزال أستعمل صوتي بالطريقة ذاتها، وللأغراض نفسها: ردم الفجوات بيني وبين جمهوري، وجعل انتباهه مركزاً؛ لأتمكن من قيادته.

وفيما يتعلق بأولئك الذين يتساءلون بحيرة وتعجب: ما أزال أشبه كاثرين هيبورن - أو ربما أصبحت هذه الأيام أكثر شبهاً بجودي فوستر!.



ثالثاً

قيادة الآخرين


@Ahmedyassin90

قصة سارة

هـ. كنت بوين



انضم كنت بوين إلى الهيئة التدريسية لكلية هارفارد للأعمال عام 1992. وعمل في وحدة التقانة وإدارة العمليات. وظل طوال أكثر من عشرين عاماً أستاذاً في معهد ماساتشوستس للتقانة، حيث شارك في تأسيس مركز «قادة التصنيع»، وهو مركز تعليمي وبحثي تعاوني بين كليات الهندسة والإدارة. يحمل كنت بوين شهادة بكالوريوس من جامعة يوتاه، ودكتوراه في الهندسة من معهد ماساتشوستس للتقانة.

يتميز بأسلوبه الهادئ والدقيق في الكلام، فكل جملة متأنية من جمله تؤكد فكرة مدروسة بعناية تعبر عنها. لكن مسلك الأستاذ الجامعي النمطي، والذكاء المنهجي يترافقان في بوين مع ود أبوي حميم. وكثيراً ما يلجأ إليه الطلاب سعياً وراء مشورته الحصيفة ونصائحه المفيدة، في المجالات الأكاديمية والمهنية والحياتية.

● بوصفك موهوباً وطموحاً ومجداً دؤوباً سوف ترتقي سلم النجاح. وربما تصبح يوماً من الأيام رئيس القسم الذي تعمل فيه في مؤسستك - أو ترأس المؤسسة ذاتها برمتها. لكن حين ترتقي الدرجات والمراتب، وتجد نفسك متمتعاً بالسلطة والقوة، ستواجه على نحو متزايد تحدي اتخاذ قرارات صعبة - تؤثر في حياة أشخاص آخرين وعيشهم. وقد تحتاج شركتك إلى إعادة تنظيم أو إعادة هيكلة، وتُضطر إلى تسريح عدد من العاملين والموظفين.

قد لا تعرف الموظف الذي تسرحه - بغض النظر هل هو عامل في المصنع، أم مهندس، أم عامل نظافة، أم مدير. فربما يعمل في قسم من الشركة لا تزوره إلا نادراً، وقد لا تعرف اسمه. ربما واجهته الحياة بظروف مختلفة عن ظروفك، واتخذ خيارات ما كنت لتتخذها لو كنت في محله.

دعني أروي لك قصة واحدة من هؤلاء: امرأة اسمها سارة.

مع أن سارة لم تترعرع في أسرة ثرية أو نافذة، ولم تتمتع بالمزايا الأخرى التي تجعل طريق النجاح معبداً وسهلاً، إلا أنها تميزت بالذكاء، وروح المغامرة والمبادرة، وسعة الحيلة. وما أنجزته في المرحلة المبكرة من حياتها كان نتيجة مواهبها وجهودها وحسب.

تربت سارة في مزرعة الأسرة الصغيرة في ولاية يوتاه، وظلت طوال طفولتها تستيقظ عند الفجر، لتقضي بضع ساعات في أداء الأعباء

المنزلية قبل الذهاب إلى المدرسة. ولدت يَسْرَاء، في منطقة مازالت تعد هذه السمة وصمة عار، وركزت عزيمتها الصلبة على اكتساب مهارة استعمال يديها الاثنتين، وبقيت على مدى السنوات اللاحقة من حياتها قادرة على استعمال كلتا يديها بالقدر نفسه من السهولة والكفاءة. عشقت المدرسة، وأصبحت قارئة متحمسة ونهمة، «تلتهم» كتابين أو ثلاثة كل أسبوع؛ وبحلول الوقت الذي بلغت فيه سن المراهقة، قرأت الكتب التي تضمها مكتبة البلدة كلها. حتى بعد أن قفزت صفين في المدرسة، استطاعت احتلال المرتبة الأولى عند التخرج.

لكن مهارات سارة لم تتوقف عند حدود العمل في المزرعة والبيت والإنجاز في المدرسة. فقد كانت مبدعة، تدربت على حياكة الصوف والخياطة. إذ اعتادت الجلوس على طاولة المطبخ مع سلة كبيرة من مزق الثياب، لتجمعها معاً بسرعة في أشكال مزخرفة بديعة التكوين، اعتماداً على إحساسها الخاص باللون والمساحة والتناظر، دون الاستعانة بأي تصميم سابق.

وحين بلغت الرابعة عشرة، أصبحت «سيدة أعمال» تتولى إدارة قطيع صغير من أبقار والدها. وإضافة إلى واجباتها اليومية المتزايدة في المدرسة والمزرعة، تحملت مسؤولية صحة الحيوانات ورعايتها، وترتيب برنامج إطعامها وحلبها مرتين في اليوم. فضلاً على تسويق الحليب والتفاوض في سعره مع تجار الألبان المحليين، والاحتفاظ بدفاتر حسابات المشروع الذي كان مربحاً (طبعاً بفضل ذكائها وجدها ودأبها). لكن بدلاً من الاحتفاظ بالأرباح لنفسها، ساعدت في دفع تكاليف دراسة أشقائها الثلاثة الأكبر سناً في الجامعة.

لو كانت ظروف سارة وخيارات حياتها مختلفة، لحققت بجدها ودأبها وذكائها نجاحاً مهنياً ساحقاً: ربما أصبحت محامية أو طبيبة، أو أستاذة جامعية، أو مديرة شركة - أو ارتقت إلى ذرى أكثر ارتفاعاً. لكن بعد حصولها على شهادة الدراسة الثانوية بقليل، تزوجت وهي في سن المراهقة، وقررت هي وزوجها إنجاب عدد كبير من الأطفال، فكرست نفسها لتربيتهم ورعايتهم.

في كل ما فعلته سارة في الحياة من قبل، استخدمت مواهبها الطبيعية المتعددة بطريقة مؤثرة وفاعلة، والآن استغلتها لمصلحة أسرتها الفتية. وحين يكون الواجب المدرسي المفروض على أطفال سارة كتابة مقالة، تعلمهم كيفية كتابتها، ولا ينحصر تركيزها على قواعد اللغة أو الأسلوب فقط، بل يمتد ليشمل منطق الأفكار وعرضها وتقديمها، وكيفية إضفاء الحياة الواقعية على المفاهيم الأكاديمية النظرية. أما أفضل أداء لها، فيتمثل في تدريب الآخرين على تحمل المسؤولية. وحين يواجه أي تلميذ في الحي مشكلة دراسية، تدعوه سارة إلى منزلها، وتعمل على حلها بأقصى سرعة؛ بعد أن تقنعه بأداء واجباته بنفسه. كانت متفوقة في فهم الدوافع المحفزة وكيفية تعلم الطلاب، واستخدمت أسلوباً في التدريس يزيد ثقتهم بقدراتهم (قضيت سنوات حياتي المهنية في الوسط الأكاديمي، وحظيت بميزة رؤية مربين ومعلمين استثنائيين وهم يمارسون عملهم، وأعدّ سارة واحدة من أفضلهم).

وعلى الرغم من أعباء إعالة ورعاية الأسرة المكونة من ثمانية أبناء، وعدم توافر الميزانية الكافية، استمرت في العطاء. فقد تبنت طفلاً

يتيماً، واستضافت قريبة شابة في منزلها، لتضمن حصولها على تعليم جيد لا يتوافر في أرياف ولاية داكوتا الجنوبية حيث تقيم.

ثم توفي زوجها بأزمة قلبية مفاجئة ولما تبلغ الأربعين. وواجهت مع خمسة أطفال ما يزالون في المنزل، تحدي إعالتهم دون معين. ونظراً لأنها لم تعمل منذ المرحلة الثانوية، كانت خبرتها المهنية محدودة - مثل قدرتها على كسب المال. ولكن ما تتصف به من نزعة استقلالية وإباء وعزة نفس، جعلها تعد إعالة أسرتها خيارها الوحيد. في الوقت ذاته، عرفت أن أولادها بحاجة إلى وقتها ورعايتها واهتمامها. ولذلك اختارت وظيفة لا تلائم مواهبها، بل تناسب احتياجاتهم. واضطُرت هذه المرأة الذكية والموهوبة إلى العمل مُستخدَمة نظافةٍ في مبنى البلدية والكنيسة المحلية، لتكسب رزقها بمسح الأرضيات وجمع القمامة. ومن أجل زيادة ما تكسبه، والاستفادة مما يدعى هذه الأيام بـ «أوقات الدوام المرنة»، حصلت على عمل إضافي لها ولأطفالها في أمسيات بعض الأيام وعطلات نهاية الأسبوع. ولم يوفر العمل الإضافي سوى دخل هزيل - لكنها تمكنت من ترتيب برنامجها، لتكون في المنزل عند ذهاب أطفالها إلى المدرسة في الصباح، وعودتهم منها في المساء.

كنت واحداً من هؤلاء الأطفال.

على مدى ثمانية أعوام، منذ سن المراهقة حتى التخرج في المدرسة الثانوية، عملت إلى جانب أمي وأشقائي في التنظيف. أتمنى لو كنت أشعر بالفخر والاعتزاز بأمي، وقدرتها على التكيف، وشجاعتها وصبرها في

تلك السنوات -خصوصاً حين واجهت حزنها العميق بفقدان زوجها- لكنني أحسست بالخزي والعار. واعتقدت أن مهنة أمي وضيعة ومذلة لها، ومحرجة لي على وجه الخصوص. شعرت بالمهانة والدونية حين كنت أرافقها إلى مكتب المأمور، ليشاهدنا الناس الذين نعرفهم ونحن ننظف المكان، ونمسح البلاط، ونجمع النفايات. لم أكن متحمساً ولا مسروراً بمساعدة أمي في عملها الوضيع المريع، الذي مكَّن أسرتنا من البقاء. وعندما كنت أتذمر وأشتكي وأعترض، كانت ترد بطريقة بسيطة وواقعية: علينا أداء هذا العمل، هذا ما نفعله، وهكذا نكسب رزقنا.

لم أدرك إلا بعد مرور سنين عديدة على التخرج في المدرسة الثانوية،أن المخجل فعلاً هو أفكاري وسلوكي. شعرت بالاستياء من العمل الذي كنت مُضطَرّاً إلى أدائه، لكن أمي انهمكت فيه مع أنها مستودع هائل للمهارات غير المستغلة -والأحلام والآمال أيضاً- وكانت ستحظى بوظيفة مثيرة ومهمة، ليمنحها العالم عبرها قيمة كبيرة. كنت أخجل من أمي عاملة التنظيف، لكنني اليوم أراها على حقيقتها: امرأة مكافحة ومجدة ضحت بحياتها من أجلي.

سوف تختار سبيلاً مختلفاً عن سبيل سارة، لكن ما هي الدروس والعبر التي تتعلمها من حكايتها؟

لقد تلقيتَ المساعدة والعون من مجموعة كبيرة من الأشخاص طوال حياتك: بعضهم ساعدك على حساب راحته وسعادته، وضحى بأحلامه

وطموحاته وكبريائه من أجلك؛ وربما لم يُضطرً هؤلاء إلى تنظيف النوافذ والمراحيض، لكن عملهم كان شاقاً وتضحياتهم حقيقية.

في أي شركة تعمل فيها أو تقودها يوماً ما، ستجد فيها عمال نظافة وموظفي استقبال ومديرين تنفيذيين، تمكّن جهودهم شركَتك - وشخصك أيضاً- من الازدهار والنماء والإنتاج. اعلم أن أولئك الذين قد لا تعرف حتى أسمائهم، يجدون ويكدحون لتحقيق أهدافهم وأهداف الشركة، ويكافحون ويضحون في سبيل أسرهم أيضاً.

عندما تبدأ التفكير في إعادة هيكلة الشركة وتنظيمها، وتسريح عدد من عمالها ومستخدميها وموظفيها، تذكر قصة سارة. اعلم أن الموظفين الذين تتأثر حياتهم بقرارك هم بشر من لحم ودم، وليسوا مجرد أرقام، فكل منهم أخ أو أخت أو أب أو أم، وكل منهم يعرق ويضحي في سبيل غيره من أفراد الأسرة؛ أظهر لهم ما تظهره من احترام وتقدير لمن ضحى من أجلك.

ربما يشبه كل منهم سارة، التي كدحت وضحت لتحدث فارقاً مهماً في حياة الآخرين مثلما فعلت في حياتي.




@Ahmedyassin90

حاول أن تعيش اللحظة وتستمتع بها

فرانسيس إكس. فري



تحمل فرانسيس فري شهادة جامعية في الرياضيات، وشهادة ماجستير في الهندسة الصناعية، ودكتوراه في إدارة العمليات والمعلومات من كلية وارتون للأعمال. وهي أستاذة جامعية تدرس الدوافع المحفزة رضى الزبائن، وكفاءة عمليات التشغيل، ومرابح شركات الخدمات - بدءاً بشركات الخدمات المالية التي تبلغ قيمتها مليارات الدولارات، وانتهاءً بشركات بيع وتأجير العقارات. ابتكرت فرانسيس مقرراً اختيارياً لطلاب السنة الثانية يدعى إدارة عمليات الخدمات، وهي تنشر مقالاتها ودراساتها في مجلات عديدة، مثل (Harvard Business Review) و(Management Science).

يقدر الطلاب صرامتها ووضوحها في الصف، فضلاً عن سهولة اللقاء بها واستشارتها خارجه. اشتهرت بأسلوبها الصريح الواثق في الكلام، حيث اعتادت مزج تعليقاتها وملحوظاتها بضحكة عابرة، وتوقف يشدد على نهاية الجملة أصبح علامة مميزة لها.

● لو أخبرت أي أستاذ من أساتذتي في الجامعة أنني سأصبح عضواً أكاديمياً في الهيئة التدريسية، لتمثلت ردة فعله الأولى بسؤال: «من؟»، والثانية بعدم التصديق. ففي أثناء سنوات الدراسة في الكلية، وفي المدرسة الثانوية، لم أتخيل نفسي مدرّسة قط. في العادة، يكون من يختار مهنة التدريس من النوع الذي يحب المدرسة والجامعة، ويجلس في مقاعد الصف الأولى، وينتسب إلى جمعية طلاب الجامعات والكليات المتميزين بإنجازاتهم المشهودة (Phi Beta Kappa). لم أكن من هذا النوع، ولم آخذ الدراسة الأكاديمية ولا التدريس الجامعي على محمل الجد، ولم أفكر بالدراسة الجامعية، إذ لم تكن هدفي ولا مرادي ولا هويتي.

كنت لاعبة كرة سلة، وبرغم أنني اخترت الرياضيات، إلاّ أنني أكثر تفوقاً وأفضل حالاً ونشاطاً في الملعب من غرفة الصف. وفي رأيي كانت مقررات الرياضيات مملة إلى حد لا يوصف: الأستاذ يقرأ - حرفياً - من صفحة من الملحوظات وينسخها على اللوح، ثم يحين دورنا بالنسخ على الدفاتر: هذا هو درس الرياضيات. كنت أجلس وأفكر: لو توافرت آلة نسخ لانتفى سبب حضور الدروس، إذ لم أجد سبباً وجيهاً لحضور الدروس، ونادراً ما فعلت. بعض المدرسين لا يعرفونني، لأنهم لم يشاهدوني قط (ولو عرفوني لتذكروا تلك الطالبة العادية التي تجلس بكسل وتبلد في المقاعد الخلفية).

وبينما لم أتأثر بمحفزات المواد الأكاديمية، فقد أغرمت بالرياضة. استهلكت كرة السلة وقتي وشغلت أفكاري. يمارس الفريق التدريب

يومياً: قضيت ساعات أتدرب كل يوم على رمي الكرة، وإصابة الهدف، والركض، وحمل الأثقال لزيادة اللياقة البدنية. وفي عطلات نهاية الأسبوع، كنا نسافر إلى ملاعب الجامعات الأخرى للتباري مع فرقها - وحين تقام المباراة على ملعبنا، كان يشغلني هاجس النوم مبكراً وتناول وجبة طعام مناسبة للحفاظ على لياقتي الضرورية للعب. كنت محاطة على الدوام بأشخاص يعرفونني بوصفي لاعبة كرة سلة ماهرة؛ هكذا عرفني الناس، وهكذا عرفت نفسي: رياضية.

بعد التخرج في الكلية، عملت في وظيفة مدة قصيرة، لكنني كرهتها بعد خمس دقائق من البداية. وبالرغم من عدم حبّي الدراسةَ، إلا أنني كرهت العمل أكثر. وهكذا بقيت كراهية الدراسة الأكاديمية تلازمني حين عدت إلى تمضية بعض الوقت، والابتعاد عن العالم المهني بضع سنين. لم تشغلني المواد التي كنت أدرسها -إدارة العمليات والمعلومات- لأنها لا تتصل لا من قريب ولا من بعيد بالمهنة التي قررت اختيارها: مدربة كرة سلة. كان الدكتور توم ديفيز نموذجي الذي يحتذى مثاله، فهو مدرب فريق الرجال في جامعة أيوا. واعتاد المعلقون الرياضيون مناداته بـ«الدكتور توم». سوف أصبح «الدكتورة فرانسيس»؛ مدربة لفرق السيدات، ودكتورة في آن معاً.

ثم وقعت الواقعة. كنت ألعب مباراة في دوري الجامعات، فكسرت ركبتي. كان الوضع مروعاً بدنياً؛ إذ احتجت إلى ثلاث عمليات جراحية متتابعة. أمَّا عاطفياً ووجدانياً، فقد بدت الحالة أشد سوءاً؛ لن أصبح رياضية محترفة مرة أخرى، وبقيت أفكر: ما الذي سأفعله الآن؟ كانت

ردة الفعل غريبة، لأنني لم أخطط لأكون لاعبة بل مدربة، وبمقدوري ممارسة التدريب بركبة عاجزة عن الحركة على نحو طبيعي. لكن الخسارة بدت أعمق وأفدح من ذلك، فقد بقيت على مدى السنين أبني هويتي على ركيزة تداعت في لحظة، وشعرت بأنني فقدت كل شيء.

في ذلك الوقت، كنت أخضع للعمليات الجراحية، ووجدت نفسي في أزمة حقيقية، إذ اضطُررت إلى تغيير نظرتي إلى المستقبل، وبدأت أفكر في الماضي، وبممارستي كرة السلة. لم أندم فعلاً على أدائي، فقد كنت بارعة ماهرة، لكنني لم أقدر قيمة تلك المرحلة - لم أستمتع بها. ولأنني لم أفهم قط قدرتي على اللعب بوصفها محدودة، لم أفعل تلك الأشياء التي نفعلها عادة حين ندرك أن التجربة عابرة وزائلة. على سبيل المثال، لم أرسخ علاقة وثيقة باللاعبات الأخريات في فريق الكلية، إذ لم أتحمل عناء معرفتهن عن قرب خارج الملعب. وددت لو وجدت شخصاً كريماً يسدي لي معروفاً، وينصحني بأي لغة أفهمها آنذاك، ويقول: هذه اللحظات عابرة زائلة. ولن يبقى أمامك سوى ثمانين مباراة، كل واحدة منها، وكل دقيقة، وكل رمية، سوف تُحفر في ذاكرتك إلى الأبد، لكنك لن تستطيعي استرجاعها أبداً: حاولي تقدير قيمة وأهمية ذلك كله.

ولأنني لم أجد هذا الناصح الكريم، وبسبب ما أصابني من تشوش وارتباك، كنت مستعدة لتلقي التعليمات من أي مصدر، والتأثر بها تأثراً عميقاً: كان ذهني تربة جاهزة لتغرس فيها أي نبتة. وبعد ذلك بوقت قصير، حدث أمران مهمان: أولاً، عّينت الكلية لي مشرفاً

أكاديمياً جديداً. بدا رجلاً مختلفاً تماماً عن كل من قابلتهم في الوسط الأكاديمي. لم يكن هذا المشرف، الكريم المتحمس المتشوق إلى المعرفة، يهتم بأبحاثه فقط، بل بعمل طلابه أيضاً. ظل كرهي الدراسة والكلية يلازمني، لكنني قلت في نفسي: هذا الرجل هو بطلي المتوّج، وأريد أن أكون مثله!

ثانياً، بدأت أدرّس. فقد طُلب مني إدارة جلسة مراجعة لمقرر تقني صعب لطلاب سنة التخرج. وكان طلابي من المتعثرين. قبل ذلك، حسبت أنه لن يحضر أحد منهم الدرس، وإن حضر فلن يبقى أبداً. ما الذي يمكن أن أقدمه - أنا التي أكره الدراسة والتدريس - لغرفة محشودة بطلاب لم يفهموا المقرر؟ لم تكن لدي أدنى فكرة. لكن في اللحظة التي دخلت فيها الصف، تغير كل شيء.

لم أعرف قط أن لدي موهبة طبيعية في فهم ما لا يفهمه الآخرون - وفي معرفة المكان الدقيق الذي فقدوا فيه الخيط، وأصيبوا بالتشوش والارتباك (أدركت فيما بعد أن ذلك يعد واحداً من التحديات الأساسية للتدريس: القدرة على الفهم بطريقة حدسية وطبيعية لما يكافح من أجل فهمه الآخرون ولا يجدونه طبيعياً ولا حدسياً). حين رأيت العقبة الكأداء التي تسد الطريق أمام فهم هذه المجموعة من الطلاب، عرفت إلى حد ما كيف ألقاهم عندها، ثم أساعدهم على تجاوزها، ثم أرافقهم بقية الطريق الموصل إلى الفهم.

وفجأة، شعرت بقوة دافعة لا تصدق. لقد وجدت ما بدأت أشير إليه بعبارة «فرصة الخمس عشرة دقيقة»: استطعت في ربع ساعة أن

أحقق لتلك المجموعة المكونة من مئة طالب ما لا أستطيع تحقيقه على مدى أيام لو توليت مهمة أخرى. عندئذ عرفت أنني سأمتهن التدريس، وبقيت في المهنة منذ ذلك الحين.

وهكذا، أصبحت أستاذة جامعية بمحض المصادفة، بالمدلولين المختلفين للكلمة. فقد وقعت حادثة مؤسفة حقيقية، أبعدتني عن المهنة التي حسبت أنني راغبة فيها، ثم طُلب مِنّي مصادفة إدارة جلسة المراجعة تلك، فتوجهت نحو المهنة التي أردتها فعلاً. بعد تلك الجلسة، جرت الأمور بسرعة ودون توقف. إذ شجعتني التغذية الراجعة من الطلاب، ودرّست مزيداً من المقررات، ونلت شهادة الدكتوراه، وعملت في التدريس في جامعة أخرى، وبعد بضع سنين التحقت بالهيئة التدريسية لكلية هارفارد للأعمال (بالمصادفة أيضاً، كانت هارفارد قد رفضت طلبي للدراسة في الكلية، وتدريس السنة الأولى. وعندما نلت القبول بعد ذلك، شعرت بسعادة غامرة).

وفي حين عملت في مهنة التدريس بالمصادفة، إلا أن العملية ذاتها كانت مؤلمة؛ فمازلت أفكر في تلك السنوات التي لعبت فيها كرة السلة، ولم أقدر قيمتها حق قدرها. في نهاية المطاف، لم تؤثر الحادثتان فيما أفعله فقط، بل في أسلوب ما أفعله أيضاً.

اليوم، وأنا أستاذة جامعية، أريد من طلابي أن يفهموا ما لم أفهمه حين كنت رياضية، ويدركوا أن تجاربهم هنا عابرة وزائلة، ويقدروها حق قدرها -لكن دون الخضوع لعملية جراحية في الركبة أو التعرض لأزمة في الهوية. أريدهم أن يستمتعوا بتجاربهم العابرة ولحظاتها الزائلة،

خصوصاً هنا، في مكان يتيح لهم هذه الآمال الكبرى، بوصفهم طلاباً حالياً وقادة فيما بعد. هذه التجربة برمتها لن تدوم سوى سنتين اثنتين - سوف يختبرون كثيراً من الدروس والعديد من الفرص للتعلم والإنجاز، ثم تصبح كلها ذكرى. لذلك أنا أساعد طلابي، وأحاول أن أجعل الآمال العريضة التي تتيحها هذه الكلية واضحة ومتعينة ومحسوسة. وأعمل على إدارة الصف بأسلوب يدفع الطلاب إلى الارتقاء إلى المعايير التي وضعتها المؤسسة لهم ولأترابهم، ويجعلهم لا يضيعون وقتهم سدى أو يستخفون بالدروس: عليهم المشاركة والانخراط فيها بكل طاقاتهم؛ عليهم أن يعيشوا اللحظة.

والآن، عندما يدخل الطلاب إلى الصف، لا يدركون دوماً الطبيعة الدقيقة للفرصة المتاحة لهم. هناك خمسة وسبعون طالباً، كلهم أذكياء ومجدون ومجتهدون، ويسهمون بأفكارهم للمساعدة على دفع عملية تعلم المجموعة، ويتميزون بالأسلوب المهذب في التعامل فيما بينهم. وهكذا فإن المعيار مرتفع، لكنه سيبقى مرتفعاً مدة وجيزة. فبغض النظر عن مدى اجتهاد ودأب أي طالب غداً، لن يستعيد هذه التجربة أبداً. الدرس لا يمتد أكثر من ثمانين دقيقة بالضبط، وحين ينتهي، تصبح تجربة التعلم هذه، والمناقشات، وصحبة الأتراب والزملاء، مجرد ذكرى. لكن الطلاب لا يدركون دوماً هذه الحقيقة، وفي بعض الأحيان يصيبهم الكسل.

حين يأتي الطلاب إلى هنا وقد تعبوا قليلاً، أو فقدوا الاهتمام، أو حسبوا أن درجات التفوق الأولى ليست ضرورية، أتدخل على الفور

لأذكرهم بموقعهم وما هم بحاجة إلى فعله، فإن تباطؤوا أو تكاسلوا أو فقدوا تركيزهم، أنبههم بسرعة. على سبيل المثال، جلب طالب منذ مدة إلى الصف فطوره معه، وعندما كنا نناقش دراسة حالة، كان يجلس بلامبالاة يرشف قهوته ويقضم شطيرته، ويحدق حوله دون اهتمام. النعاس يغالبه بين اللقمة والأخرى، ويهمس بتعليقات ساخرة إلى الطالبة الجالسة قربه.

ربما يكون مثل هذا السلوك طبيعياً في بيئات أخرى، لكن ليس في هذه. فالهدف هنا لا يقتصر على المشاركة بنفسك فقط، بل التعلم من مشاركة الآخرين أيضاً، ومن ثم فإن كل طالب بحاجة إلى التركيز على كل من يتحدث. وأنا على يقين من وجود أساليب أكثر ذكاء وحذقاً من الأسلوب الذي اخترته. فمع استمرار النقاش والحوار في الفصل، ذهبت إلى آخر القاعة، حيث يجلس هذا الطالب، وعدلت مسند مقعده وجعلته منتصباً في وضعية عمودية. وبذلك ذكرته بأنه جزء من الحوار والمتحاورين، ويجب ألا يتخلى عن مسؤولية المشاركة الفاعلة. وعبر إزالة العقبات والعراقيل التي تمنعه من بذل نسبة 100% من جهده، أعدته إلى اللعبة مجدداً. لعبة لن يتمكن هو وأترابه من المشاركة فيها سوى مرة واحدة فقط، وأريد التوثق أنها مشاركة كاملة الآن: ذهنياً وعاطفياً ووجدانياً... فأنا أقدم لطلابي النصيحة التي تمنيتها ذات يوم.

وبالطبع، لا يقدّر الطلاب دوماً قيمة جهودي. أبلغتني طالبة منذ مدة قريبة أنها كانت تتناقش مع زميلة لها حول المقررات، وحين قالت لها إنني مدرستها، أجابت: «سمعت أن الدكتورة فيري متزمتة وقاسية

وصعبة الإرضاء». دُهشت، ولم أصدق أن يقول عني أحد هذا الكلام في غيابي، فضلاً على تكراره في وجهي. سألتها: «وبم أجبت؟»، فردت: «قلت لها، أجل، أعتقد أنها كذلك».

فاجأني التعليق، لا بسبب حساسيتي المفرطة -فأنا لست حساسة إلى هذا الحد- بل لأن الطريقة التي يراني بها هؤلاء الطلاب تتناقض تماماً مع الطريقة التي أرى بها نفسي، وأسلوب أدائي عملي، وما أحاول تقديمه. الآن، أعترف بأنني أقول الحقيقة بطريقة مباشرة وصريحة وصادمة، في حين يحاول الآخرون تغليفها بغطاء جذاب كي لا تصطدم أو تجرح، وأعرف أن الطلاب يعدّونني قاسية (بل إن ابن أحدهم -وعمره خمس سنين- يدعوني «المدرسة الصارمة»). لكن لا أصدق أن أوصف بأنني متزمتة وصعبة الإرضاء. ففي رأيي: أنا دوماً منفتحة وسخية في الصف، أساعد الطلاب على تجنب الأخطاء التي وقعت فيها: فهم لا يقدرون تماماً أن هذا الجزء من حياتهم يعد فريداً وثميناً ومحدوداً لا يدوم.

لا تختلف قاعة التدريس عن أي مؤسسة قد تجد نفسك مديراً فيها. فبغض النظر هل تلعب في فريق، أم تدير مشروعاً، أم تعيل أسرة، أم تؤسس شركة، فإن بيئتك والعاملين معك سوف يضعون آمالاً عريضة على جودة عملك، ومسلكك، وشخصك. وبالطبع، أحثك على محاولة الارتقاء إلى مستوى هذه الآمال والطموحات والتوقعات. اذهب إلى عملك وأنت مهيأ وعلى أتم الاستعداد، وافهم هذه الآمال والطموحات كما هي على حقيقتها: ميزة وتشريف. من المشرّف أن ترتقي إلى أعلى

المعايير، وتُمنح فرصة القيادة والريادة. قَدِّر قيمة كل فرصة سانحة وأهميتها، للارتقاء إلى مستوى تلك الآمال والطموحات.

لكن أقترح عليك أن تتقدم خطوة إضافية. اعثر على «فرصة الخمس عشرة دقيقة» الخاصة بك، والنقطة التي تشعر عندها بأكبر قوة دافعة – في التدريس أو الكتابة، في التنظيم أو الإدارة، في التدريب أو الإصغاء. استخدمها وسيلة لنقل الآمال الكبرى –والميزة المشرّفة– المعلقة عليك بوصفك قائداً. امنح الآخرين هدية الآمال الكبرى– كن مصدر إلهام لهم للوصول والإنجاز، حفزهم على الكفاح والسعي، ودعهم يظهرون لأنفسهم قدراتهم وطاقاتهم. وعندما تفعل ذلك، سوف تساعدهم على فهم فكرة اللحظة العابرة الزائلة، وأهمية الاستمتاع والتلذذ بكل رمية كرة، وكل درس، وكل مشروع، وكل فرصة يستغلونها للتفوق والامتياز وقيادة غيرهم.

دعهم يعيشون اللحظة برّمتها.



لماذا سيعمل الآخرون من أجلك؟

تيموثي بتلر



يشغل تيموثي بتلر منصب مدير برامج تطوير المهنة في كلية هارفارد للأعمال، إضافة إلى أنه مؤسس مشارك في شركة بيرغرين بارتنرز (Peregrine Partners) المختصة بتقويم المهنة وتطوير مهارات المديرين التنفيذيين. وهو يحمل شهادة دكتوراه في علم النفس السريري، ويملك قرابة عشرين عاماً من الخبرة العملية مع طلاب وخريجي كليات الأعمال والعملاء والشركات.

تركزّ أبحاثه على كيفية تحقيق الرضى والنجاح على المستوى الفردي في المهن التجارية، وألف مع جيم والدروب كتاب «كيف تكتشف مهنتك في قطاع الأعمال التجارية» (Discovering Your Career in Business). وعبر استخدام عينة من البيانات المستمدة من آلاف المقابلات الشخصية، طور المؤلفان مناهج وأساليب للتقويم المهني الذاتي، توفر بيانات محددة وعملية للتخطيط للمهنة المناسبة واختيارها.

وفي حين يتميز بتلر بالجدية والهدوء، إلا أن حماسته وقناعته الراسخة تظهران على الفور حين يتحدث عن عمله. وتبدو هذه الحماسة مناسبة لرجل كرس حياته المهنية لمساعدة الآخرين في العثور على العمل الذي يفضلونه.

- جلست ديانا في مكتبي مهمومة مغمومة، وكأنها تحمل عبئاً ثقيلاً على ظهرها. قالت: إنها تشعر بالضياع وفقدان الوجهة والهدف - واليقين أن الوظيفة التي أحبتها تناسبها فعلاً.

توظفت في شركة منتجات استهلاكية بارزة لتسويق علامة تجارية شهيرة ومعروفة. وأمضت أسابيعها الأولى في الوظيفة تدرس بيانات المبيعات لإعداد خطتها التجارية السنوية للمنتج - الذي لم يُعرض جيداً بعض شرائح المستهلكين، بحسب ما لاحظت. وتساءلت: هل يمكن إعادة عرضه ليجذب مجموعة أوسع من المشترين؟ ثمة باب لو انفتح لزادت المبيعات كما ظنت.

بدأت عملية تقويم مرهقة لفكرتها، وعملت على معالجة الأرقام بسرعة، وسبر بيانات المستهلكين، وإعادة بحث ودراسة المنافسين. ومع التحليلات كلها التي دعمت حدسها، أمضت أمسيات طويلة في المكتب تبتكر وسائل جديدة لعرض الصورة الذهنية للعلامة التجارية في وسائل الإعلام، وتوضيحها وجعلها مفهومة للمستهلك. وعلى الرغم من ساعات العمل المضني، إلا أنها وجدت أن طاقتها تزداد ونشاطها يتضاعف، يحفزها الوعد المأمول من عملها. لكن في أثناء تلك الأسابيع المعدودة، لم تشعر قط أنها منخرطة كلياً في مهنتها، ولم تحفزها الإثارة والحماسة والإحساس بالاحتمالات الممكنة.

وعندما دخلت مكتب مديرها لحضور اجتماع مراجعة الأداء، رأت التقرير على طاولته ضمن ملف من الورق الأسمر. بدا هادئاً رابط الجأش، حين مال إلى مسند كرسيه، وانتظرها لتجلس قبل أن يتكلم.

قال إن من الواضح أنها بذلت جهداً كبيراً لإعداد التقرير - لكنها خرجت عن الخط تماماً. فقد ظل هذا المنتج من أكثر المنتجات مبيعاً منذ وقت طويل، ولم يكن ذلك مجرد مصادفة. ألم تدرك أن الخطة الترويجية الجديدة قد تعرض الشركة لمخاطرة غير محسوبة؟ وظيفتها تنحصر - كما قال لها - في مواكبة أبحاث السوق، والعناية بتفاصيل الخطة القائمة، دون تغيير دفة السفينة بوصة واحدة عن اتجاهها، الذي ظلت تقصده طوال أكثر من عشرين عاماً.

خلَّف توبيخ المدير فيها شعوراً بالإحباط وفقدان الثقة بالنفس. وفي بضعة أسابيع -بعد أن أتت إلي للحصول على الاستشارة المهنية- تركت العمل في الشركة.

ما الذي خسرته الشركة باستقالتها؟ لن يعرف أحد أبداً. بل لم تطرح الشركة على نفسها هذا السؤال دون شك. لكن حين روت لي قصتها، ورأيت ما تتمتع به من طاقة ونشاط، وموهبة رائعة لتطوير العمل وتنميته، بدا من الواضح أن رب عملها خسر فرصة كبيرة.

أنا خبير مختص بعلم النفس والاستشارة المهنية. قدمت على مدى العقدين الماضيين النصح والمشورة لآلاف مؤلفة من العملاء، الذين وجدوا أنفسهم في وظائف لا تناسب اهتماماتهم الأصيلة والفطرية.

فبعد بعد أن أغوتهم جاذبية الحصول على المال أو المكانة، أو اقتنعوا بآراء أفراد الأسرة، عملوا في مهن لا تناسبهم، ثم طلبوا مساعدتي لتصحيح الخطأ والعودة إلى المسار الصحيح. لكن بعضهم، مثل ديانا، أتوا لسبب مختلف: لقد اختاروا المجال الصحيح، والشركة الملائمة، والقسم المناسب، لكن فقدوا العامل الرابع الحاسم الأهمية، الرضى عن الوظيفة - عن المدير نفسه، ومواقفه تجاه السلطة، وركوب المخاطرة، وتفويض أداء المهمات بطريقة هادفة. ومن دون الإحساس بالإبداع والابتكار في العمل، فقد عملائي، من أمثال ديانا، حماستهم السابقة لأداء وظائفهم.

من المرجح أن تجد نفسك، بصفتك موظفاً، في وضع مماثل لوضع ديانا. لكنني أريد الآن منك، بوصفك قائداً أو طامحاً إلى القيادة، أن تفكر في الوجه الآخر من قطعة النقد. تصور نفسك مديرها: هل تريد الاستفادة من مواهبها في شركتك؟ كيف تستغلها؟ وكيف تحقق استخدامَها كاملة؟ كيف تشجع الارتباط الذي شعرت به ديانا في عملها، وتحافظ على نشاطها وحماستها؟ في سبيل الإجابة عن هذه الأسئلة، عليك أن تستعد لاتخاذ خطوة راديكالية: وضع التطوير المهني للمرؤوسين على قمة جدول أعمالك بوصفه رئيساً.

حين تشغل منصب المدير، ستحمل مسؤولية جعل المؤسسة منتجة ومثمرة. السلطة التي تملكها ستكون حقيقة واقعة ولا تخضع للجدل والشك: عبر التوظيف والطرد. سوف تؤثر قراراتك في الأمان المالي لموظفيك وأسرهم. ومثلما هي الحال في جميع الأوضاع التي تشهد تمايزاً

في السلطة والقوة. فأنت تعتمد على مصدر فاعل لتحفيز الموظف على إنجاز عمله: الخوف. وبغض النظر عن الغطاء والقناع، أكان تهديداً مباشراً بخسارة الوظيفة، أم الخشية من الخزي والعار في الاجتماعات العامة، فإن الخوف سيدفع مرؤوسيك إلى عمل ما تريد. أعرف مديرين من المستويات جميعها، وفي أنواع المؤسسات كلها، يعتمدون على التهديد والوعيد بوصفهما أداة فاعلة ورئيسة في «صندوق العدة» الإدارية، على الرغم من أن قلة قليلة منهم يسمونها باسمها الحقيقي.

العلاقة بين الخوف والسيطرة علاقة مهمة لفهم محاولة الحث والتحفيز. إذ تتطلب السيطرة أن يقوم الأقل قوة بتغيير سلوكه ليتوافق مع مقاصد الأكثر قوة، وهذا يمارس غالباً بأسلوب خفي ومراوغ ومهذب. يمكننا استخدام التعبير بمدلولي المدح والقدح معاً - «سيطر على الوضع»، أو «مهوّس بالسيطرة والهيمنة». ولأن السيطرة التي تستخدم التخويف أداة مساعدة لها، تترافق دوماً مع فرض العقوبات، فهي تكبح تنوع الرؤية أو الإرادة أو الرغبة.

لكن دعني أسألك عن رأيك واعتقادك بالدوافع البشرية المحفزة: هل يدفع الخوف والسيطرة الناس إلى التفوق في الأداء إلى أقصى حد؟ هل تعتقد أنهم ينجزون عملهم بطريقة جيدة خوفاً من الحصول على درجة سيئة، أو من عدم معرفة الإجابات حين تطرح عليهم الأسئلة، أو خذلان شخصية أبوية سلطوية؟ هل يعد الخوف من العار أعظم الدوافع؟

أم إن الجهد الاستثنائي يأتي من الرغبة؟ هل يتفوق الناس في إنجاز العمل حين يحثهم بالإثارة والحماسة؟ أم تلامس المهمة الملقاة

على عاتقهم طاقة خفية تنتظر التعبير عنها؟ هل يسهمون بإمكاناتهم كلها في عملهم حين يجدون شيئاً يبدعونه في مكان العمل؟ هل يضيع شيء حاسم الأهمية حين لا تتلقى الرؤية الإبداعية والطاقة المتحمسة التشجيع والرعاية؟

أرجو ألا تتسرع في الإجابة عن هذه الأسئلة، فالقضية معقدة، وعرفت مديرين على مستوى رفيع يمثّلون دليلاً مقنعاً ودامغاً على قوة الخوف وتأثير العار. وهم يشيرون إلى الشركات التي أدى فيها الافتقار إلى الإدارة الصارمة إلى العجز وعدم الكفاءة، فضلاً عن هدر الموارد وضياع الفرص السوقية، حين يرتكب الموظف الذي منح حرية التصرف كاملة أخطاء فادحة ومكلفة.

لكن لكي تصبح قائداً يستخدم مواهب مرؤوسيه ويستغلها استغلالاً كاملاً، أقترح أن تتنازل عن السيطرة والهيمنة، وتضحي ببعض سلطاتك، وتتخلى عن التخويف بوصفه أداة إدارية. فإذا امتلك موظف، مثل ديانا، رؤية يمكن تطبيقها وتحقيقها، عليك أن تتخلى عن سيطرتك على عمله. إذ إن له أسلوبه في الأداء والإنجاز، والاتصال والتواصل، والحديث والتحاور مع الشركاء التجاريين والزبائن. وله طريقته في إدارة مساعديه، وإنفاق أموال الشركة. أما التفويض الحقيقي لأداء المهمات، فلا يكمن في وجود من يطبق أفكارك عملياً فقط، بل في إتاحة الفرصة لأفكار الآخرين كي تتحول إلى واقع حقيقي - وإنجاز العمل بالطريقة التي تمليها رؤيتهم.

وعند تمكين الموظف يبدأ بصنع واقع جديد من وظيفته وواجباتها. فهو «يمتلك» الآن مخرجاته المهنية، ويراها بوصفها نتيجة يصنعها بنفسه – امتداداً لذاته في نشاطه اليومي. وهذا يولد مزيداً من روح المبادرة: إحساس بأنه يوسع حضوره في مكان العمل ويستثمر أقصى قدر ممكن من طاقته لإيجاد مجال أوسع للعمل والفعل. يغير هذا المجال نشاطك التجاري ويوسع آفاقه، لأنك تخليت عن السيطرة والهيمنة، ولا تكون القوة الدافعة خوف مرؤوسك منك، بل رؤيته الإيجابية.

من المفارقة أنك حين تتخلى عن استخدام التخويف أداة ووسيلة، ربما تخاف من العواقب والتبعات. وهذه قد تبدو ثمناً باهظاً تجازف بدفعه، خصوصاً في المؤسسات الناجحة الراسخة، حيث القاعدة السائدة هي: «لا توقع الفوضى في المكان المنظم».

فكيف تعرف أن الأمور تسير باتجاه صحيح؟ ربما يفتقر الموظفون إلى الموهبة أو الحكم المنطقي السليم. أو يبالغون في تقدير حجم قدراتهم أو دوافعهم المحفزة. أو لا يملكون رؤية، أو التزاماً بالمتابعة حتى النهاية. ماذا لو أخطؤوا الفهم؟ عليك أن تجيب رئيسك – الذي قد يكون مصيباً على الرغم من كل شيء. مدير ديانا يتمتع بخبرة تجارية طويلة وهو دون شك رجل أعمال أريب وحاذق، ويحاول بحكمته رعاية موارد الشركة والحفاظ عليها. وقد يكون موقفه، ومعارضته للاقتراحات الجديدة، وممارسة السيطرة والتحكم في مصلحة الشركة واستمرار ربحيتها.

هل يمكنك الوثوق بديانا وأمثالها؟ كيف تعرف الإجابة؟

إن التخلي عن السيطرة، وتفويض الآخرين بأداء المهمات، وإتاحة فرصة التطوير المهني أمور تتعلق فعلاً بالتنويع: باختبار رأي الآخر بطريقة حقيقية. فكثيراً ما نفكر في التنويع بمعنى الاختلافات في العرق، أو الدين، أو الجنس، أو الجنسية. لكنني أتحدث عن معنى دلالي آخر: التنويع الجذري في فهم وجهة نظر الآخر، الذي يرى ويختبر الأشياء بأسلوب مختلف عن أسلوبك. واحترام هذا التنويع يعني التوقف عن السيطرة والهيمنة، وإتاحة الفرصة للآخر لتولي جزء صغير (أو كبير) من إدارة النشاط التجاري، بحسب الوجهة التي يختارها.

ولكي يزدهر هذا التنويع ويتوسع، ويفيد المؤسسة، عليك أيضاً مواجهة واحد من أعظم التحديات للقائد، تَحَدٌّ حدسي وفطري في الجوهر وليس تحليلياً. أنت بحاجة إلى فهم الآخرين فعلاً، وتطوير علاقات وثيقة وصادقة بموظفيك. لا يعني ذلك تقديم دعم وجداني أو عاطفي لا ضرورة له، بل القدرة على «الشعور بما في داخلهم». أنت بحاجة إلى معرفة ما يتمتع به كل موظف من طاقات فريدة، وإدراك أين يمكنه الإسهام بطريقة تحفز بدورها مزيداً من الالتزام. المديرون الأكفاء المتفوقون «يرون» موظفيهم على حقيقتهم - يعرفونهم معرفة وثيقة، ويستطيعون العثور على التحديات التي تستغل إمكانياتهم وقدراتهم، ويوجهون حماستهم وجهةً تساعد المؤسسة وتفيدها، وفي الوقت نفسه، يغذّون شعورهم المتزايد بالذات، وثقتهم المتعاظمة بالنفس، وهذا يمثل إحساساً عميقاً وراديكالياً بالتطوير المهني.

يرى كثيرون هذه القضية من منظور مختلف. اعتقد كارل ماركس مثلاً أن الرأسمالية في الجوهر تستهدف إقصاء العمال، وعزلهم، وفصلهم عن الإحساس الشخصي بالعمل، الذي يجعل العامل الفرد ينخرط انخراطاً عميقاً في عمله. ولأن من التناقض -في رأيه- أن يتخلى المديرون (بوصفهم أتباع وخدّام «مالكي وسائل الإنتاج») عن السلطة والهيمنة، فإن الرأسمالية والنمو المهني الحقيقي للعمال ضدان لا يلتقيان. هل أصاب ماركس؟ الإجابة الوحيدة الممكنة، هي تلك التي يعرضها أولئك الذين يختبرون حياتهم فعلاً في المؤسسات التي يعملون فيها.

أعتقد أن المديرين قادرون على بناء مؤسسات مثمرة ومنتجة، تدرك الحماسة الفردية للموظفين الأفراد، وأن ثمة طريقة لتبديد الحلكة التي رآها ماركس، دون اللجوء إلى وضع أقنعة أكثر لطفاً ورقة، لتغطية الأساليب الأشد مراوغة وخفاء للسيطرة والحوافز المرتكزة على التخويف والترهيب.

هل يمكنك مواجهة هذا التحدي؟ قرر أولاً، ما الذي تفكر فيه فعلاً. ومع العزم على التخلي عن جزء من سلطتك وإشراك الآخرين والتعاطف معهم، سوف تتيح للعاملين معك فرصة العثور على معنى دلالي لمهنتهم والتحمس لها.

سوف تجعلهم يرغبون بصدق في العمل معك.



سؤال جبل رشمور*

توماس جي. ديلونغ



نال توماس ديلونغ شهادتي الليسانس والماجستير من جامعة بريغام يونغ، وشهادة الدكتوراه في الإشراف الصناعي من جامعة بورديو. وعبر تدريسه في وحدة السلوك التنظيمي والمؤسسي، يدرّس إدارة رأس المال البشري، خصوصاً ضمن شركات الخدمات المهنية.

قبل الالتحاق بكلية هارفارد للأعمال، عمل ديلونغ مديراً ورئيساً لقسم التطوير في شركة مورغان ستانلي، إذ كان مسؤولاً عن الإستراتيجية التنظيمية للشركة فيما يتعلق بالموظفين والعولمة والتغيير. وإضافة إلى عمله في جامعة هارفارد يدرّس برامج تعليم وتثقيف المديرين التنفيذيين وتثقيفهم في شتى أنحاء العالم.

يتميز ديلونغ بأسلوبه الهادئ المباشر، وبرُؤَاهُ الاستثنائية في مجال الإدارة وتطوير مهارات الموظفين.

---

*جبل يبلغ ارتفاعه (1745 م). يقع في التلال السوداء إلى الغرب من ولاية داكوتا الجنوبية. حفرت عليه وجوه الرؤساء الأمريكيين جورج واشنطن، وتوماس جيفرسون، وأبراهام لينكولن، وثيودور روزفلت. (م).

● في الصيف الذي بلغت فيه ابنتي كاثرين الحادية عشرة، أرادت مني أخذها في نزهة على الدراجة النارية إلى جبل رشمور.

ترددت في الذهاب. فأسرتنا تعيش في ولاية يوتاه آنذاك، وعرفت أن الرحلة ستكون طويلة. خصوصاً لطفلة صغيرة: مسافة ألف وثماني مئة ميل عبر ولايتي ويومنغ وداكوتا الجنوبية ذهاباً وإياباً. وسوف أُضطرُ إلى الغياب عن العمل مدة أسبوع. لم تكن المهمة سهلة. كنت أعمل في الهيئة الإدارية الجامعية، واشتغلتُ بإدارة أحد الأقسام، وإجراء بعض الأبحاث والتدريس. كان العمل يستهلك وقتي كله؛ حين تعمل مدرساً، تشعر أن العمل لا ينتهي: هناك على الدوام فصل آخر عليك كتابته، ومقرر إضافي يجب تطويره. لكن ابنتي ألحت بإصرار شديد، وعقدت العزم على مشاهدة الوجوه المنحوتة على الصخر، وأقنعتني بأنها تملك ما يكفي من الجلد والعزيمة لتحمل عناء الرحلة.

تَمَثَّلَ جزء من السبب وراء أخذ كاثرين في الرحلة في توسيع آفاق مداركها، وتعريفها أشخاصاً آخرين، وتجارب مختلفة بطريقة منظمة، ووالدها إلى جانبها. تزامن الوقت الذي قضيناه في داكوتا الجنوبية مع تجمع الدراجات النارية في بلدة ستورغيز. ففي كل عام تحتشد مئات الآلاف من الدراجات لحضور الاجتماع السنوي الذي يعد الأضخم في العالم كله. يمكنك أن ترى خلطة عجيبة هناك: جدات على الدراجات، أفراد أسر كلها يرتدون البزات الجلدية، رجال شيَّبتهم السنون على صهوات دراجاتهم. يلتقي هؤلاء كلهم في ستورغيز، البلدة الصغيرة،

للاحتفاء بهوايتهم التي يعشقونها. وعلى مدى أسبوع كامل لا يتوقف النشاط، إذ يتجمع المشاركون على مدار الساعة حول قرابة عشرين خيمة، نُصبت هناك لرسم الوشوم على أجسادهم.

ظل الفضول مسيطراً على كاثرين طوال الرحلة، فأمطرتني بوابل من الأسئلة عن هذه المشاهد المدهشة الجديدة، لكن عند جبل رشمور، أدهشتني تماماً. وقفنا أمام قاعدة النصب ضمن مجموعة صغيرة من السياح، نحدق إلى التماثيل الضخمة المنحوتة في الصخر لواشنطن، وجيفرسون، ولينكولن، وروزفلت.

سألتْ: «أبي، كيف جرى اختيار هؤلاء القادة؟».

أجبت بكل ثقة: إنهم بواسل شجعان، ركبوا المخاطر، وحاولوا مساعدة الآخرين، والأهم أنهم أحدثوا فارقاً مميزاً في حياة الناس.

ردت: «وهل أحدثت أنت فارقاً في حياة الناس؟».

فاجأني سؤالها البسيط، ولم أجد إجابة سهلة مؤكدة. هل أحدثت فارقاً مميزاً في حياة الناس؟ كيف؟ وبأي طريقة؟. وفي رحلة العودة الطويلة عبر الجبال الصخرية والغابات الكثيفة في منطقتي نهر يلوستون وغراند تيتونز، فكرت في الحديث المتبادل مع ابنتي.

غيّر سؤال كاثرين طبيعة الرحلة، وحياتي إلى حد ما. فقد أجبرني على تحديد نوع الفارق الذي أسعى إلى إحداثه بالضبط، وكيف.

قررت أنني أريد إيجاد الفرص المناسبة للأشخاص المحيطين بي لركوب المخاطرة، وتجريب سلوك جديد، والتأثير تأثيراً إيجابياً في

الأشخاص والمؤسسات - عبر سلوكي اليومي، أردت تمكينهم من إحداث التغييرات الضرورية في حياتهم لانتهاز هذه الفرص. في تفاعلاتي اليومية، في الطريقة التي أتحدث بها وأعمل عبرها، في الأسلوب الذي أجعلهم عبره يشعرون بذواتهم، أردت مساعدة الناس من حولي على النمو والتطور، ليصبحوا أكثر ثقة بالنفس، وأكثر قدرة على الوصول إلى حيث يريدون.

لكن ما إن أدركت كيف أريد التأثير في الآخرين، حتى وجب علي تصور الخطوات الإجرائية التي أتخذها، والطرق التي أستخدمها لإعداد نفسي لاتخاذها. كنت بحاجة إلى طرح سؤالين إضافيين ومعقدين على نفسي، ومنذ ذلك الحين، طرحتهما على الطلاب والمديرين وكبار المديرين التنفيذيين، الذين يريدون استخدام وقتهم ومواهبهم لممارسة تأثير إيجابي في الآخرين (اعتاد الطلاب التحديق إلى وجهي بدَهَشٍ عند طرحهما؛ في حين تبدى التململ والانزعاج على المديرين).

السؤال الأول: ما هو شعور الناس تجاهك؟

السؤال الثاني: ما هو شعورهم تجاه أنفسهم حين يكونون معك؟

اعلمْ أن المهم ليس ما تقوله للآخرين في وقت معين، لكن ما يخترق أعماق نفوسهم عندما تتحدث إليهم. فما الذي يفكرون فيه ويشعرون به؟ وبأي طريقة يتغير إدراكهم ذواتهم.

خذ مثالاً محدداً: فكر في التفاعل النمطي مع أحد الأشخاص في حياتك (مهما كان قصيراً وروتينياً). كأن تكون في طريقك إلى العمل، وذهنك مشغول بما تريد إنجازه في المكتب، في العرض الضخم الذي أعددته للإدارة العليا، فتتوقف لتناول فنجان (كرتوني) من القهوة.

تأخذ الفنجان من البائعة (التي تراها كل صباح)، وتدفع لها ثمنه، وتغادر، في حين تكتب في ذهنك لائحة من الشكاوى والاعتراضات.

تخيل ما هو شعور البائعة تجاهك، هل بدوت ودوداً، هل قلت شكراً وعلى وجهك ابتسامة؟ هل أمسكت بالفنجان صامتاً دون أن تنظر إليها؟ ما هو في نظرك شعورها تجاه نفسها في أثناء تلك المقابلة الوجيزة: إيجابي أم سلبي؟

الفرص السانحة للتأثير في الأفراد بطريقة إيجابية، تتخلل كل جانب من جوانب حياتنا؛ بدءاً بالمنزل وانتهاء بالعمل. في المكتب حين يعمل موظف صغير أياماً متواصلة حتى ساعة متأخرة لإنهاء مشروع خاص، ثم يطلب منك التغذية الراجعة، هل يعود من الحديث معك، وقد تملكه شعور بالكفاءة والقدرة والنشاط والطاقة -تعلمه من خبرتك ومعرفتك- أم شعور بالإحباط وخيبة الأمل نتيجة ما أظهرته من عدم اهتمام واكتراث؟ حين تعود إلى المنزل من العمل مرهقاً بعد نهاية يوم طويل، كيف تقابل زوجتك؟ وما هو التأثير الذي تخلفه في نفسها؟ هل تجعلها كلماتك الأولى، حين تدخل المنزل، تشعر بالحب والتقدير وبأهمية وجودها في حياتك - أم أن دخولك المفاجئ يشعرها بعدم الثقة بنفسها وأهميتها؟

كيف تحدث فارقاً مميزاً في حياة الآخرين المحيطين بك؟

بوصفنا قادة، نتمتع بقوة ديناميكية قادرة على تحسين حياة الذين نتعامل معهم، ومساعدتهم على اكتساب منظور أكثر إيجابية لأنفسهم. لكننا لا نستطيع تحقيق ذلك بمجرد طرح أسئلة هذه اللائحة بطريقة سريعة وسطحية، إذ يجب أن تكون طريقتنا جدية ومتعمقة ونظامية.

ابدأ بوضع قائمة تضم الأشخاص الذين تعرفهم جميعاً، ومنهم أفراد الأسرة، وزملاء العمل، والأصدقاء - وحاول توسيع الشبكة. وعند استخدام القائمة، احسب الوقت الذي قضيته في التفاعل مع كل واحد من هؤلاء على مدى ثلاثين يوماً، وما هو نوع التفاعلات.

انتبه للأنماط التي ظهرت. لقد تجاهلت على نحو روتيني صديقاً معيناً، إلى أن اتصل بك ثلاث مرات، عندما كنت تتناول طعام الغداء كل يوم مع المجموعة الصغيرة ذاتها من زملاء العمل. في العادة، تتعامل بأسلوب فظ مع موظفة الاستقبال في مكتبك، أو تتناول العشاء مع أفراد الأسرة شارد الذهن عنهم، لأنك تنتظر رسالة بالبريد الإلكتروني من المكتب.

عملت على تطوير هذه الطريقة على مدى السنين منذ تلك الرحلة مع كاثرين، وطبقتها في أحوال متنوعة من الظروف. في ذلك الوقت كنت أشغل منصب مدير التطوير في شركة مورغان ستانلي، وأضع الإستراتيجيات الضرورية للموارد البشرية. طلبت ذات مرة من أحد كبار المديرين، الذي يرأس قسماً ضخماً في الشركة، أن يجرب هذا التمرين.

بعد أربعة أسابيع، عاد إلي يحمل مفكرته اليومية، وأمارات الدهش بادية عليه. فقد أمضى معظم وقته في العمل - كما أدرك - يتعامل مع نسبة عشرين في المئة فقط من موظفيه-يهيل المديح على النجوم اللامعة، ويحاول تعزيز أداء أصحاب المواهب المتواضعة. أما نسبة الثمانين في المئة من بقية الموظفين، الذين يقع على كاهلهم عبء إدارة شؤون القسم، ويأتون إلى العمل كل يوم، وكثيراً ما يبقون في المكتب حتى ساعة متأخرة، ويكرسون جهدهم كله لأداء وظائفهم. فقد تجاهلهم تماماً. وفي مسعى

منه لإيجاد قسم ممتاز في الأداء، بعث إليهم دون قصد ودون وعي رسالة تشير إلى أنهم غير مهمين ولا يستحقون انتباهه واهتمامه.

ما إن أتاح له هذا التمرين الفرصة لرؤية المشكلة، حتى تمكن من البدء بمعالجتها وتصحيحها. فقد غير أسلوبه في العمل، وقسم وقته بطريقة متكافئة بين موظفيه كلهم. وحاول مدحهم وتحفيزهم وتشجيعهم على الارتقاء إلى مستويات أعلى، وتحقيق الأهداف التي حسبوا أنها مستحيلة. رأى نفسه يبدأ بإحداث فارق ضئيل، حيث لم يفكر من قبل في توجيه طاقاته هذه الوجهة.

يعد البدء بالتركيز المكثف -مع بذل بعض الجهد- على كيفية التأثير في الآخرين عملية أصعب مما تظن. فهو يتعارض مع ميولنا ونزعاتنا، نحن المتفوقين الذين اعتادوا تحقيق الإنجازات العظيمة، والسعي وراء النجاحات الخاصة. لقد اعتدنا على الدوام تجاهل فرصة الاتصال بحياة الآخرين، وتغييرها نحو الأفضل، في أثناء اللقاءات الروتينية العابرة كل يوم. إذ نركز اهتمامنا على مجالات حياتنا التي يسهل فيها إظهار إنجازاتنا، وعلى المكافآت والجوائز، والمكانة والمجد، والمراتب والدرجات، والرواتب والألقاب - مجالات نستطيع التفاخر بها والإشارة إليها، لنثبت أننا نحقق نجاحاً متواصلاً لا يتوقف. وبالنظر إلى هوسنا بأهدافنا وجداول أعمالنا الخاصة، وتوقنا إلى توكيد قيمتنا وأهميتنا، فإننا نتبنى رؤية محدودة وتفكيراً مغلقاً.

ومع كل إنجاز نحققه يضيق مجال الرؤية، لينحصر همنا كله في انتصارنا اللاحق. ننال درجات عالية في الفصل الأول، فنخطط

على الفور لكيفية الانضمام إلى لائحة المتفوقين الآتية: نكسب علاوتنا السنوية الأولى، فنتساءل عن المبلغ الذي سنجنيه في السنة اللاحقة؛ نحصل على ترقية إلى منصب نائب الرئيس، فنطمح إلى احتلال مكتب الرئيس نفسه. نتعود النجاح فيتحول إلى إدمان، ونرغب دوماً في المزيد، ونتوق توقاً جارفاً ومتواصلاً إلى إثبات قيمتنا وأهليتنا.

لكننا بذلك نخلط بين الإنجاز المهني الشخصي والقيادة. وعندما لا نرى سوى نجاحنا وإنجازنا في مهنتنا، تفوتنا الفرص السانحة التي تتوافر حولنا لممارسة التأثير الإيجابي. وتزداد باطراد صعوبة رؤية الفرص المناسبة للتأثير في حياة الآخرين، ووضع هذه الفرص –التي كثيراً ما تكون مكافآتها وفوائدها خفية– قبل مطامحنا ورغباتنا. فالقيادة تختلف عن الطموح، أو عن مجرد تحقيق الأهداف الخاصة: فهي تشمل إلهام الآخرين، وتحفيزهم، وإيجاد الفرص الملائمة لهم.

أعدْ تعريف نجاحك. يمكنك أن تكون قائداً دون أن يُنحت لك تمثال مهيب. ابدأ بقياس إنجازاتك وفقاً لحجم تأثيرك في الآخرين، ووفقاً للفارق الذي تحدثه في الناس حولك، ووفقاً لمدى تمكينهم من إحداث التغييرات الإيجابية في حياتهم - لا تبعاً لحجم تألق سيرتك الذاتية والمهنية. قاوم اتكالك على معالم طريق النجاح، واكتفِ بكونك مجرد قائد، ولست «القائد» بألف ولام التعريف.

أخذتُ كاثرين برحلة على الدراجة النارية لأوسّع آفاق تفكيرها. وفي نهاية المطاف، كانت هي التي مارست التأثير الأكبر في كياني، فتوسعت الرحلة القصيرة لتشمل رحلة العمر كله.

رابعاً

بناء القيم

السباق

هنري ب. ريلينغ



انضم هنري ريلينغ إلى الهيئة التدريسية لكلية هارفارد للأعمال عام 1976. ويدرّس الآن في وحدة المال والتمويل.

ركز عمل ريلينغ الأكاديمي على نقطة التقاطع بين القضايا المحاسبية والمالية والقانونية في الإدارة. وتعبر هذه المجموعة الفريدة من الاهتمامات عن تدريبه المتعدد التخصصات، فإضافة إلى الإجازة التي نالها من جامعة نورث ويسترن، يحمل شهادتي الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة هارفارد، والدكتوراه في الحقوق من جامعة كولومبيا. أما أبحاثه الراهنة فتركزّ على القضايا المعقدة التي تواجه الشركات الأسرية حين تنتقل القيادة فيها من جيل إلى جيل. وفضلاً على تدريس المواد المتعلقة بالشؤون المالية والضريبية، يدرّس مقرر القيادة الأخلاقية وصنع القرار، وهو مقرر إجباري في الكلية.

يشتهر ريلينغ بأسلوبه المميز في الكلام، وبنبرة أهالي كنتكي اللطيفة، ويتمتع بقدرة كبيرة على جعل أصعب المقررات ميسرة وسهلة الفهم، وتحظى محاضراته المختارة بشعبية واسعة في الكلية.

- لدي اعتراف أدلي به.

يجب عليّ الإقرار، بروح من النزاهة والصراحة والوضوح، بأن كلية هارفارد للأعمال أجرت، في مناسبات عديدة على مدى السنين، دراسات مصممة لمعرفة العوامل المتصلة بالإنجاز المستقبلي للطلاب. فقد قمنا بمعاينة المقررات التي حضروها، والدرجات التي نالوها، فضلاً عن المتغيرات الأخرى، ومنها الطول. لكن لسوء الحظ، لم تظهر أي علاقة جامعة بين الدرجات التي ينالها الطالب هنا، وحجم إنجازه اللاحق. ثمة روابط على المدى القريب، لكنها تختفي كلها على المدى البعيد.

هذه ليست ظاهرة مقتصرة على كليات إدارة الأعمال. فاللائحة التي تضم أعظم قادة القرن الماضي، تشمل كثيراً ممن لم يحققوا سوى إنجازات أكاديمية متواضعة، على الأقل في بعض الأحيان. رئيس الوزراء البريطاني ونستون تشرشل مثلاً، كان تلميذاً متوسط الأداء في المدرسة الثانوية، ورسب مرتين في امتحان اللغة اللاتينية وفي امتحان القبول في الجامعة؛ والرئيس الأمريكي جون إف. كنيدي، حصل على درجات متدنية في سنواته المبكرة في كلية هارفارد. أما ألفريد سلون، العبقري النابغة في الشؤون المؤسسية والتنظيمية، الذي حول شركة جنرال موتورز إلى أقوى شركة في القرن العشرين، فقد حصل على أدنى الدرجات في مقررات العلوم الإنسانية في معهد ماساتشوستس للتقنانة. ومع أن فرنكلين روزفلت استطاع فيما بعد اجتياز امتحان المحامين بنجاح، إلا أنه فشل في التخرج في كلية الحقوق بجامعة كولومبيا.

هنالك نقطتان مفتاحيتان يمكن استخلاصهما من ذلك كله: أولاً، يجب وضع النجاحات والإخفاقات الأكاديمية على المدى القصير في مكانها الصحيح. فثمة منعطفات كثيرة على درب الحياة، وأكثر الطلاب أو أقلهم نجاحاً وتفوقاً في جامعة مثل هارفارد، لم يقطعوا بعد سوى ثلث مسافة السباق. وكثيراً ما يتراخى المتقدمون -مثل الطلاب الذين ينالون أعلى الدرجات- ويتراجعون بسبب بُعد المسافة وطول الطريق، في حين ينطلق المتأخرون لاحتلال المراكز المتقدمة. ثانياً، مهما بلغ طول المسافة التي قطعتها من السباق حتى الآن (أو بعد خمس أو خمس عشرة سنة)، فإن من المفيد أن تعرف ما هي العوامل المضافة إلى الذكاء التي تنتج النجاح - وفهم كيف تتواءم هذه العوامل جميعها معاً.

تصدى العالَم الأكاديمي لهذا الموضوع طوال عقود من السنين. وأشهر دراسة عنه بدأت عام 1921، حين شرع الخبير المختص بعلم النفس المعرفي لويس تيرمان في متابعة حالة ألف وخمس مئة من الأطفال («النمل الأبيض» بحسب ما عُرفوا آنذاك)، الذين حصلوا على معدل بلغ 135 أو أكثر في اختبار الذكاء. ولأن هؤلاء لا يكتفون بمرور الزمن بالتفوق الأكاديمي فحسب، بل يتجاوزون المعدل الوسطي في الولايات المتحدة من حيث حجم ما يكسبونه من مال، فقد أشارت الدراسة إلى الذكاء الفطري بوصفه مؤشراً تنبُّئِيًّا قوياً على الإنجاز المستقبلي. لكن ثمة رؤية أشد إثارة للاهتمام أتت من عدة دراسات لاحقة وتابعة. إذ تبين أن درجات أفضل هؤلاء الأطفال وأسوئهم إنجازاً -الفجوة واسعة بين المجموعتين- تماثلت تقريباً في اختبارات الذكاء. واتصف أعضاء

المجموعة الأكثر نجاحاً كلهم بخاصتين اثنتين تميزانهم عن الآخرين: قدر كبير من الثقة بالنفس، والمثابرة الدؤوبة - أو نوع من «العزيمة القوية».

الآن نعتقد بوصفنا من العاملين في قطاع الأعمال أن تفاصيل التطبيق حاسمة الأهمية: نفكر في الأوضاع والحالات من منظور التقاء النظري والعملي. ولذلك يبدو أننا بحاجة إلى الغوص مسافة أعمق من الإجابات الأكاديمية المقتصرة على الذكاء والثقة والمثابرة، في سبيل دراسة الدوافع الحقيقية وراء النجاح.

هناك قول مأثور يشير إلى أن الذكي يتعلم من تجاربه، لكن الأذكياء فعلاً يتعلمون من تجارب الآخرين. ولأنني أسبقك بسنوات في ملاحظة تجارب الآخرين، ومنهم طلابي في سنة التخرج في كلية إدارة الأعمال، أود مشاركتك في بعض الانطباعات المتعلقة بماهية هذه العوامل الأخرى، وكيف تعمل معاً.

ومع أنني لست من المتحمسين لسباق السيارات، لكن يبدو لي أن ما يقرر النجاح في الحياة شيء يشبه ما يحدد السيارة الفائزة في سباقات الجائزة الكبرى. ففي أي سباق منها، لا يعني تجهيز سيارتك بأقوى محرك - الدماغ - ضمانَ الفوز به. فأنت بحاجة إلى قيادة دقيقة، ومكابح فاعلة، وجهاز تعليق كفء، وخزان ملآن بالوقود يكفي للوصول إلى حيث تريد، وحكم منطقي سليم وأنت خلف المقود - وبحاجة أيضاً إلى فريق (خدمة) مساعد يتمتع بالكفاءة والأهلية، وفق ما لاحظ أحد طلابي. ولن يكفي عامل واحد أو اثنين أو ثلاثة من العوامل الفردية

-مثل القدرة على الحصول على درجات عالية- للفوز بالمركز الأول. في سباق السيارات وسباق الحياة على حد سواء. يتطلب النجاح الفعلي تكامل كثير من العوامل واندماجها. وفي رأيي، ثمة خمسة عوامل حاسمة الأهمية لم نأتِ على ذكرها بعد.

الأول: هو القدرة على التعامل مع الإحباط وخيبة الأمل. فقد استطاع الناجحون، الذين ذكرتهم آنفاً، تجاوز خيبات الأمل الأكاديمية المحبطة بمثابرتهم وجلدهم. عليك أيضاً أن تتعامل مع حالات الإحباط بالمعنى الأوسع - يجب أن تتصدى للنكسات وتتجاوزها في مجالات الحياة كلها. فعلى مدى حياتك المهنية، سوف تواجه أحداثاً محبطة إلى أبعد حد، بل مؤلمة ومبرحة. ربما تعمل في شركة تستولي عليها شركة أخرى، فتنتفي فجأة الحاجة إلى مساعدين اثنين لمدير الشؤون المالية، ومن ثم تُضطر إلى الاستقالة.

الشخص الناجح يستمر ساعياً في الحياة، يواجه الخيبات والإحباطات، ويتلقى الضربات واللكمات، لكنه يغالبها بما يتمتع به من مرونة وقدرة على التحمل. في بعض الأحيان، يفشل الذين يحققون النجاح في مرحلة مبكرة من حياتهم -الانتساب إلى جامعة مرموقة، أو الانضمام إلى جمعية الخريجين الذين حققوا إنجازات مشهودة- في تطوير القدرة على المرونة والتحمل، ويجهلون الطريقة المناسبة لتجاوز الإخفاق أو الإحباط ومتابعة المسيرة. وهؤلاء يشبهون فنجاناً بديعاً من الخزف: فاخراً ونفيساً وجميل المنظر، لكنه هش سهل الكسر، يتحول إلى شظايا عند أوهى صدمة.

العامل الثاني: هو الحظ - ولا أعني بالحظ أن تولد وفي فمك ملعقة من ذهب، أو تنتمي إلى أسرة واسعة النفوذ، أو تكسب الجائزة الكبرى في اليانصيب، لأن الحظ بحسب تعريفي له يختلف قليلاً عن التعريف التقليدي. في رأيي، إذا تمتعت بمورثات ملائمة، وتعليم مرموق، وتوافر لك مرشدون ومشرفون أكفاء يهتمون بأمرك ويقدمون لك النصح والمشورة، وإذا عشت في هذا البلد، وولدت في هذه الحقبة لا في القرون الوسطى - فإنك تتمتع بنصيب وافر من الحظ السعيد (فإن ظفرت بزوجة تحترمك وتحبك حقاً، وتقاسمك الحياة في السراء والضراء، فأنت محظوظ فعلاً). وخلافاً للرأي السائد، لا يعني الحظ أن يعيش المحظوظ حياة سهلة مريحة. اسألوا ملكة إنكلترا، أو نجمكم الرياضي المفضل: هل تسير الحياة بصورة مثالية سلسة دون مصاعب وعقبات؟ والمرجح أن تكون الإجابة بالنفي. لا يوجد إنسان يحظى بنعمة حياة يسير فيها كل شيء على خير ما يرام، ولذلك لا يمكن تعريف الحظ بتلك الطريقة. الحظ السعيد يعني ببساطة غياب سوء الحظ: النجاة من شاحنة كادت تصدمك وأنت تقطع الشارع، أو نجاة واحد من أحبائك من حادثة مشابهة. وستكون واحداً من أكثر سكان الأرض تمتعاً بالحظ السعيد حين تخوض منافسة عادلة إلى حد معقول مع أترابك المحظوظين.

العامل الثالث: هو الخاصية الفريدة لـ«القيادة». فبالنظر إلى وجود أنواع عديدة مختلفة من القادة الأكفاء، ولأنهم يظهرون في ظروف شديدة التباين والاختلاف، فإن من الصعب العثور على تعريف جامع للقيادة السديدة؛ ومن الأسهل التفكير في القيادة من منظور النفي، أي

فيما لا يتصل بها. وبحسب علمي، فإن ما لا يتصل بالقيادة السديدة لا من بعيد ولا من قريب، هو الدافع الذي ينحصر بجني المال. فالقادة الأكفاء ليسوا من النوع المهوَّس بالاقتصاد؛ وتحسين ظروفهم المالية لا يحتل قمة أولوياتهم. لاحظ نابليون ذات مرة أن الرجال «سوف يقاتلون بكل شجاعة وقوة في سبيل شريط ملون» (وسام جوقة الشرف الفرنسي)، وكان محقاً في ذلك. فالجنرالات لا يقودون جنودهم في ساحة الوغى وفي ذهنهم الحصول على بضع مئات إضافية من الدولارات! إذ يخوضون المعارك في سبيل مجد وشرف أوطانهم، أو حمايتها. وعلى نحو مشابه، من المستبعد أن يتمثل الدافع المحفز لأي عمل عظيم بالحصول على أجر مرتفع. الأمهات والآباء لا يخاطرون بحياتهم في سبيل أبنائهم وهم يفكرون في قيمة حسابهم التقاعدي؛ ورجال الإطفاء لا يقتحمون المباني المشتعلة، ويرتقون السلالم قفزاً لأنهم يفكرون في المكاسب المالية. القادة العظام يستحثهم باعث اهتمامهم بشعوبهم، أو قضايا أهم من نفوسهم.

العامل الرابع، هو الإحساس بالعدالة والنزاهة. يجب أن تكون عادلاً مع الآخرين، ولا أعني العدالة بمدلولها النظري/الفلسفي، بل بجانبها التطبيقي/العملي. فلكي تصبح ناجحاً، سوف تحتاج إلى أفضل الكفاءات والمواهب للعمل معك. فإذا عاملت هؤلاء بطريقة تفتقر إلى العدالة أو الأمانة أو النزاهة، فسيجدون خيارات أخرى، ويتركونك كما يفعل المساعدون الأكفاء دوماً. وعندها ستبحث عن مساعدين أقل كفاءة وموهبة ليحلوا محلهم - ولن يفيدك أن تحيط نفسك بمجموعة من المساعدين من الدرجة الثانية. فإذا أردت أن تتفوق مؤسستك في عملها وأدائها، عليك أن تتمسك بالعدالة والأمانة والنزاهة.

يسهل تعداد هذه العوامل الأربعة المهمة للنجاح، لكن من الصعب تصور نمط التوليفة التي تجمعها معاً في شخص حي من لحم ودم. كيف يتصرف؟ وكيف يتعامل مع الأوضاع الصعبة؟ دعوني أروي حكاية قصيرة عن العامل الخامس: الحكم المنطقي السليم.

في عام 1993، وقبل التخرج بقليل، أُبلغ أحد طلابنا بأنه نال مرتبة الشرف، أي أن درجاته تضعه ضمن أفضل خمسة طلاب في صفه. مرتبة الشرف تسبغ على صاحبها مكانة عظيمة؛ تبقى في سيرته الذاتية إلى الأبد، وتفتح أمامه كثيراً من الأبواب. ومع وجود هذا العدد الكبير من الطلاب المجدين والمجتهدين في الكلية، يعد الحصول على مرتبة الشرف دليلاً دامغاً لا على الذكاء الفطري وحسب، بل على التمتع بقدر غير معقول من أخلاقيات العمل؛ إذ لا ينال مرتبة الشرف أحد بالمصادفة.

باستثناء هذا الطالب الشاب، كان عدد الدرجات المطلوبة للحصول على هذه المرتبة يرتفع قليلاً كل سنة. وبعد أن أعلمه مكتب التسجيل بالأمر، قارن درجاته بالمعيار المحدد في تلك السنة، فلم تصل إليه. حسب الدرجات مرة أخرى، وظلت النتيجة كما هي، وظن أن هناك خطأ ما.

لا ريب في أن معظم الذين يواجهون وضعاً مشابهاً، الذين يستفيدون من أخطاء كهذه، سوف يتجاهلون المسألة برمتها. وربما يقول واحدهم: فليذهبوا إلى الجحيم! المرتبة من ابتكارهم، وهم خبراء متمرسون في منح الدرجات وحسابها، فإن أخطؤوا في الحساب فتلك مشكلتهم هم.

لكن هذا الطالب لم يكن من هذا النوع. إذ اتصل بأمين السجلات بنفسه، وأشار إلى ما يبدو أنه خطأ بسبب الإهمال. وعرف أنه سيحرم من الاحتفالات الصاخبة، ومن مرتبة الشرف. أما بقية الفائزين بها، فسوف تجمعهم مائدة العشاء، مع آبائهم وأمهاتهم، بعميد الكلية؛ في حين سيكتفي صاحبنا بحضور مناسبة مع رئيس برنامج ماجستير إدارة الأعمال. في احتفال التخرج روى العميد قصته أمام الخريجين والمدعوين، وعند نهايتها، ضجت القاعة بالتصفيق استحساناً وإعجاباً.

الآن يمكننا الافتراض أن هذا الشاب يتمتع بالذكاء والثقة والعزيمة. ولا مجال للشك أنه يمتلك العوامل الأربعة الأولى التي وصفتها آنفاً؛ فقد أصيب بالإحباط، لكنه نجح في مغالبته؛ ومجرد وجوده في كلية الدراسات العليا، دليل يثبت حظه السعيد؛ ولا يمكن أن يمثل المال حافزه الرئيس؛ لأنه تخلى عن مزيّة تنفعه في حياته المهنية؛ وأظهر إحساساً عميقاً بالعدالة والنزاهة. كان أداؤه مؤثراً، ولا ريب في أن مستقبلاً زاهراً ينتظره.

لكننا لم نصفق له لهذه الأسباب وحدها، فقد كنا نحتفي بالقرار السديد الذي اتخذه؛ إذ تمتع بالفطرة السليمة التي دفعته في ظرف إشكالي صعب، إلى بذل جهد إضافي وفعل الصواب. وأظهر أن معاييره متفوقة، وأسلوبه الشخصي غير عادي. أقر زملاؤه بحقيقة تمتعه بأهم العوامل جميعها، العامل المتحكم بالأربعة الأخرى والجامع لها: الحكم المنطقي السليم. لم نكن نصفق لسيارة سباق متفوقة في تصميمها

ومحركها ومكابحها، بل للسائق الفائز - الذي تمتع بالنضج العاطفي والمنطق السليم الضروريين لاتخاذ القرار السديد، على الرغم من الضغوط كلها. شاهدنا قائداً ينال ثقتنا -وإعجابنا- خلف المقود. فإن أتى إلى مؤسستك بحثاً عن وظيفة، فسوف تقدم له يد المساعدة دون شك. وإن تولى يوماً ما إدارة حسابك الاستثماري، فلن تقلق وسوف تتيقن أنه نزيه أمين لا يغش. وإذا عُدت الثقة والإعجاب أصولاً مالية تودع في المصارف، فلا ريب في أن هذا الرجل يملك وديعة مصرفية ضخمة.

أقول دوماً لكل واحد من طلابي: لدي مصلحة خاصة في نجاحك. فأنت ذكي أريب، كما آمل، وواثق بنفسك (دون غطرسة)، وتملك العزيمة والإصرار. آمل أيضاً أن تظل طوال حياتك المهنية صلباً ومحظوظاً وغيرياً ونزيهاً عادلاً.

أتمنى أن تحقق نجاحاً ساحقاً - عبر الحكم المنطقي السليم، واختيار السبيل الصائب.



القَسَم

نيتين نوهريا



يعمل نيتين نوهريا أستاذاً للسلوك المؤسسي التنظيمي ومديراً للأبحاث في كلية هارفارد للأعمال. ويحمل إجازة من المعهد الهندي للتكنولوجيا (في بومباي)، ودكتوراه من كلية سلون للإدارة التابعة لمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا. وانضم إلى الهيئة التدريسية في كلية هارفارد بعيد تخرجه من كلية سلون عام 1988.

يركز نوهريا عمله على القيادة الشخصية والتغيير المؤسسي، وهو كاتب غزير الإنتاج ألف أو شارك في تأليف عشرة كتب، منها:

Driven: How Human Nature Shapes Our Choices. («الدافع: كيف تشكل الطبيعة البشرية خياراتنا»)

What Really Works: The 4 +2 Formula for Sustained Business Success.

(«ما الذي ينجح فعلاً: صيغة 4+2 للنجاح التجاري المستدام»).

عرف عنه طرح سيل دافق من الأسئلة على طالب واحد طوال ربع ساعة، وعُدّ واحداً من أصعب أساتذة الكلية إرضاء نظراً لمطالبه الكثيرة. لكن في حين أن المعايير التي يضعها لطلابه مرتفعة، إلا أنه يغرس فيهم ثقة بالنفس لا تتزعزع وطاقة تؤهلهم لتلبيتها.

● عرفت منذ عمر مبكر أنني أريد الانضمام إلى مؤسسة الإدارة. رغبت في قضاء حياتي منخرطاً انخراطاً عميقاً في دراسة القوة المحركة الإيجابية للشركات. أردت تعلم متطلبات القيادة الفاعلة. تلك كانت تركة والدي، والميراث الثمين الذي انتقل إلي.

لم يكن في حياة والدي ما يشير إلى أنه سيصبح مديراً أو موظفاً محترفاً من أصحاب الياقات البيضاء. فقد نشأ في الهند في قرية صغيرة تدعى دارامكوت، تبعد بضعة أميال عن الحدود الباكستانية. وحين بلغ العاشرة توفي والده. كثيراً ما حدثني والدي عن سنواته المبكرة، وعن الظروف التي عاش فيها، ظروف يمكن أن أسميها اليوم فقيرة وصعبة، بل بدائية: كان يمشي عدة أميال كل يوم للوصول إلى أقرب مدرسة، ويعود كل مساء لكتابة واجباته تحت ضوء قنديل الزيت الوحيد الذي تملكه الأسرة.

وبسبب ظروف طفولته، تمثلت غاية مطامحه الواقعية بأن يصبح تاجراً محلياً (صغيراً وعديم الأهمية). لكن والدي تمتع بشخصية استثنائية، وبطموح كبير يعادل ذكاءه اللماح. إذ لم يكتف بتدبر أمر استكمال تعليمه الثانوي فقط، بل انتسب أيضاً إلى الجامعة لدراسة الهندسة. وبعد تخرجه حصل على وظيفة في شركة فيليبس - وحين بلغ الثلاثين، قبل مولدي بقليل، فاز بمنحة دراسية في إنكلترا، في كلية مانشستر للأعمال.

أظن أن العلاقات التي تجمعنا بآبائنا مختلفة الأنواع متباينة الأنماط، والعلاقة التي جمعتني بوالدي تميزت بعمقها الفكري. فطوال سنوات طفولتي المبكرة كان يحدثني بصراحة وبالتفصيل عن عمله: وصف التحديات التي واجهها بصفته مديراً، وكيف سعى إلى استخدام مهاراته على أفضل وجه لمغالبتها.

كنت أراقب الفكر والطاقة اللذين دعم بهما دوره في الإدارة التجارية، واهتمامه ودأبه ومثابرته، وجهوده الواعية لتحسين قدراته وصقلها للتفوق في مكان العمل. ورُبِّيت على تقدير أهمية وقيمة القوة وقيمتها الإيجابية لإدارة العمل التجاري - دون حصرها في نطاق تأثيرها العميق في حياة والدي وحياة أسرتي. لم تكن شركة والدي تفيد أسرتنا فقط، بل أفادت موظفيها الآخرين كلهم، فضلاً على المجتمعات المحلية التي تعمل في مناطقها، وتبيع لها منتجاتها وخدماتها. لقد أوجدت قيمة متعينة وملموسة لكثير من الناس.

تطورت حياتي المهنية برمتها بسبب الافتتان المبكر بقيمة القيادة وأهميتها، وتعقيدات السلوك البشري، ومطالب الأداء في مكان العمل. درّبت مديرين تنفيذيين، ودرّست طلاب الدراسات العليا، وألفت الكتب، وكنت عضواً في مجالس إدارات الشركات. تفحصت المشكلات الإدارية الواقعية الصعبة في المؤسسات الحكومية والصناعية والطبية والأكاديمية. وكان هدفي في كل مشكلة واحداً: تصور كيف يجد القادة حلولاً لها.

في حين عملت دوماً في الجامعة، وقبضت راتبي من هارفارد، إلا أنني لم أعد نفسي مجرد «أستاذ» أو «أكاديمي»، مع كل ما قد تتضمنه

هاتان الكلمتان من ابتعاد عن الواقع أو سلبية. أنا لا أكتفي بدراسة الإدارة؛ ولست مراقباً حيادياً أرى الإدارة عبر مرآة مسطحة بطريقة سلبية وأحادية الاتجاه، بل أنا جزء منها. الإدارة هي دافعي المحفز ووظيفتي وعملي؛ كرست لها بكل فخر حياتي المهنية برمتها.

لكن في عام 1991 هددت تصرفاتُ حفنة من المديرين التنفيذيين وأفعالهُم بتلطيخ سمعة العمل الذي كرست حياتي من أجله. فقد بدأ النشاط الاقتصادي بالتباطؤ، وفي أثناء السنة اللاحقة اتجه نحو الانكماش. وواجهت الشركات الأمريكية فجأة أزمة حادة وخطرة؛ في كل يوم، كانت الصحف تنشر في صفحاتها الأولى أخبار الخسائر الضخمة التي منيت بها حتى أكثر الشركات المرموقة تفوقاً في الأداء، شركات مثّلت سابقاً نوعاً من الاستقرار الراسخ، والقوة التي يستحيل تحديها. لقد غرقت الشركات الأمريكية في الديون، وعانت عجزاً مالياً ضخماً.

وكان هذا الانكماش من نوع مختلف. ولم ينحصر السبب في كونه شديداً وقاسياً ومستمراً (لأن حالات من التراجع الاقتصادي الأكثر شدة والأطول مدة، حدثت بالتأكيد من قبل)، بل لأن شعوراً ساد آنذاك بأن الصناعة الكبرى وصلت إلى نقطة الأزمة، وإحساساً انتشر بأن الإدارات العليا متورطة في التسبب بالأزمة. وركزت معظم التغطية الإعلامية على تلك الخسائر الضخمة التي تكبدتها الشركات، والتضخم السريع في معدلات البطالة. لكنها ركزت أيضاً على قصص تشير إلى الرواتب الفاحشة التي يتقاضاها كبار المديرين التنفيذيين، وكيف استغل بعضهم الانكماش، بوصفه فرصة سانحة، للاستيلاء على

الشركات الأخرى، وتسريح العمال بحماسة مخيفة. وهكذا، ولد المدير النمطي «السفاح»، وأصبحت شخصيات القتلة في أفلام مثل «المنشار» نجوماً شهيرة فجأة. وبدا قادة الشركات -أمام الرأي العام- قادرين على فصم عرى أي علاقة ثقة تربطهم بموظفيهم، أو غيرهم من المعنيين وأصحاب المصلحة. فإن كانوا لا يستحقون اللوم على تردي الحالة الاقتصادية المرعبة، فقد بدوا متورطين بفاعلية -بل بسعادة غامرة- فيما أفرزته من تأثيرات ضارة.

مثَّل ذلك كله تغيراً هائلاً في كيفية رؤية الإدارة بوصفها مؤسسة. فقد بدا تباطؤ النشاط التجاري والاقتصادي في السابق خارجياً، نتيجة لأحداث يتعذر التحكم بها تجري على المستوى الشامل، وخارجة عن سيطرة أي مدير تنفيذي بمفرده. الحرب، والتضخم، وارتفاع أسعار النفط - كانت هذه العوامل هي التي تسبب الانكماش الاقتصادي سابقاً، عوامل حثّت الشركات على شد الأحزمة على البطون؛ ولم تكن الإدارات نفسها مسؤولة عن الضرر والأذى والشر.

في ذلك الوقت نلت ترقية إلى منصب أستاذ مساعد (لتفصلني درجة واحدة فقط عن منصب أستاذ ذي كرسي). كانت لحظة محورية في حياتي المهنية: كنت بحاجة إلى إجراء مشروع بحثي واسع النطاق، لأظهر مهارتي وعزيمتي بوصفي أستاذاً أكاديمياً. والأحداث التي جرت في تلك السنة وفرت موضوعاً مثالياً للدراسة.

طوال السنوات اللاحقة تضاعف شُغلي وانهماكي في البحث، دون أن أغفل عن مراقبة عشرات من هذه الشركات وهي على حافة الهاوية.

وفي الوقت نفسه، أُجبرت على رؤية التراجع التدريجي في ثقة الرأي العام بإدارات الشركات، فتملكني غضب متعاظم. إذ لم يكتفِ هؤلاء المديرون «السفاحون» بتشويه سمعتهم والحط من منزلتهم فقط، بل شوهوا سمعة الإدارة بوصفها مهنة، وحطوا من قدر كل من يمارسها! تملكني الحنق وأنا أشاهد الفساد يلوث الإدارة ويلطخ سمعتها بالوحل. افترضت أن غير هؤلاء من رجال الأعمال، يشعرون مثلي بالحنق والغضب. لكننا لذنا بصمت غريب، ولم نقف وقفة علنية لدحض أفعال وتصرفات المديرين السيئين، واستعادة سمعة المهنة. والآن بعد مضي عشر سنين، ومع وجود هذه النماذج العديدة من سوء الإدارة، نواجه مرة أخرى الفشل الذريع ذاته - بل ربما نواجه أزمة ثقة في قيادة الشركات أشد سوءاً.

سألت نفسي: كيف أقي المهنة من ازدياد الضرر، وكيف أمنع مزيداً من المديرين من اتخاذ خيارات سيئة وخاطئة، وكيف أحاول تصحيح المشكلة القائمة. كيف يمكن للإدارة بناء ركيزة متفق عليها جماعياً؟ وكيف يمكن لأعضاء الإدارة الوقوف والدفاع عن مهنتنا، واستعادة شرعيتها وسمعتها؟ كيف نستطيع تنمية إحساس بامتلاك مجالنا، بحيث يصبح مصدر نفع وقوة لنا جميعاً، ونحن نعلم قيمته الجوهرية، بحيث لا يخاطر أحد بتعريضه للخطر والضرر؟

بدأت أفكر فيما يفصل الإدارة عن المخلصين من أتباعها الملتزمين، وتساءلت: كيف نحسن موقفهم أمام الرأي العام، ونشجعهم على اتباع

سلوك أفضل في مناصبهم؟ خطرت لي فكرة على الفور، لقد تبنت المهن الأخرى مجموعة من آداب السلوك المهنية الموحدة في معاييرها: الأطباء يقسمون قسم «أبقراط»؛ والمحامون يقسمون أمام نقابتهم. وأعتقد أن آداب المهنة هذه تمارس تأثيراً هائلاً في الطريقة التي تُدرك بها المهن – حيث تشير إلى ما تمثل، ومن ثم توجد شعوراً بالقيمة الاجتماعية. هناك رؤية مقبولة عموماً للمهنة ضمن ثقافتنا السائدة؛ إذ نعرف جميعاً أن الأطباء «لا يتعمدون إلحاق الأذى» بمرضاهم، ويسعون إلى معالجتهم وشفائهم. تقول ابنتي البالغة من العمر ثماني سنين إنها تريد أن تصبح طبيبة عندما تكبر، وأعتقد أن السبب يرجع إلى أنها فهمت أن الأطباء يستخدمون مهاراتهم الخاصة لمساعدة الناس، وأن مهنتهم هدف يستحق أن يطمح إليه الإنسان.

وعلى شاكلة الطب، تحتاج الإدارة إلى الخبرة والمعرفة والمهارة، فضلاً على التدريب المكثف والممارسة العملية، وهي تتيح لك ممارسة تأثير إيجابي في حياة الناس باستمرار. فلماذا إذن يعد الطبيب غيرياً وبعيداً عن الأنانية، ويوجد قيمة اجتماعية، في حين لا يعد رجال الأعمال ومديرو الشركات كذلك؟

لقد أسهمت المشروعات التجارية في خير المجتمع وصلاحه أكثر من أي مسعى آخر. وعلى صعيد الوظائف التي توفرها، والأسر التي تدعمها وتعيلها، والتنمية الاقتصادية التي تطورها، والاختراقات العلمية والتقانية التي تحققها، لا يوجد ما يضاهي المشروعات التجارية. لكن ذلك يناقض الإدراك العام النمطي للإدارة، ورأي المديرين أنفسهم.

تساءلت: لماذا لا نبتكر مجموعة خاصة بنا من آداب المهنة والسلوك؟ لا أقصد مجموعة مبادئ ترسخ الآداب الأخلاقية أو تكرر ما جاء في القانون -«يجب عليك ألا تسرق موظفيك!»- بل أعني مبادئ محفزة، تشجع الاحترام، والتعلم، والسلوك الفاضل. مبادئ مباشرة وواضحة، يحتفظ بها المديرون في مكاتبهم، ويلجؤون إليها عندما يحتاجون إلى الإرشاد والهداية والإلهام. لماذا لا نصدر بياناً يعرّف المهمة والرسالة للمديرين بوصفهم جماعة، ويوجز معاييرنا المرتفعة للمهارة والمسؤولية؟

موجة الفضائح الحالية التي تكتسح الشركات لن تتوقف، وسوف يظل تأثيرها العميق محسوساً وملموساً. لكنني لن أقف صامتاً مكتوف اليدين هذه المرة، فمع وجود مجموعة من المبادئ الإرشادية الهادية، يمكننا، بوصفنا جماعة، البدء بترميم وإصلاح ما انكسر. ونستطيع أن نعيد لأنفسنا ما نحتاج إليه من طاقة وقدرة وأمل - ونستعيد ما نستحقه من مصداقية وثقة.

قسم الإدارة

بوصفي مديراً، أنا مؤتمن على إدارة أهم موارد مجتمعي: المشروعات التجارية التي توجد قيمة عظيمة لأفراده. وحين أقسم على الحفاظ على هذه الثقة، أقر بتحمل مسؤولياتي بصفتي وكيلاً عن المصلحة العامة في مشروعات رشيدة الإدارة، ولذلك أتعهد بشرفي -وأنا حر الإرادة- بالوفاء بالوعود الآتية:

سوف أسعى باستمرار إلى تعزيز القيمة التي يوجدها مشروعي التجاري، على شكل سلع أو خدمات أو وظائف أو عائد اقتصادي،

وأن تكون هذه القيمة حقيقية ومستديمة. وعند أداء هذا الواجب الأساسي، سوف أحاول الموازنة بين المصالح العديدة، المتشعبة والمتباعدة أحياناً، للأطراف التي يخدمها مشروعي.

سوف ألتزم، نصاً وروحاً، بالقوانين الناظمة لسلوكي ومشروعي، وأجعل سلوكي الشخصي منسجماً مع القيم التي أتبناها علناً، وأبقى يقظاً ومنتبهاً لنزاهة واستقامة الأخرى. ولن أسمح أبداً باحتمال أن تزيد المكاسب الشخصية على مصالح المشروع.

سوف أعلن المعلومات المتعلقة بمشروعي أمام جميع الأطراف المعنية، بطريقة مناسبة من حيث التوقيت والوضوح والدقة. وسأتخذ قرارات بأسلوب يلتزم الشفافية، بحيث لا تبدو خاضعة للنزوات الفردية أو الخصوصية الشخصية، وسأبذل قصارى جهدي لحماية مصالح أولئك الذين لا يتمتعون بسلطة كافية، مثل المستثمرين الأفراد، أو الموظفين المؤقتين، أو الزبائن الصغار.

سوف أتبنى أحكاماً تجارية اعتماداً على أفضل المعارف والمعلومات المتوافرة، دون خشية من قول: «لا أعرف»، وأعمل على استشارة واستنصاح الزملاء وغيرهم من المصادر المتاحة خارج مشروعي، كلما دعت الحاجة. وسوف أتمسك بالتواضع المطلوب لإعادة النظر في قراراتي وآرائي على ضوء الأدلة الجديدة.

سأحترم المهارات والحكم المتوارثة من الأجيال السابقة من المديرين، وأعرض ما تعلمته عن طيب خاطر على أي شخص أرشده أو أدرسه أو أنصحه. وسأسهم في الإبداع والابتكار وتطوير الإدارة بوصفها مهنة، بحيث يستمر إسهامها في ترفيه المجتمع وخيره: لينمو ويزداد باطراد.

تذكر من أنت

كيم ب. كلارك



شغل كيم كلارك منصب عميد كلية هارفارد للأعمال عام 1995. وطوال مدة عمادته رأس عدة إجراءات مهمة لتعزيز قدرة الكلية التقانية، وجهودها البحثية، وتجهيزاتها ومعداتها. لكن على الرغم من تغير بعض الجوانب والملامح في الكلية، إلا أن رسالتها الأساسية تبقى ثابتة لا تتزعزع: تعليم القادة الذين يحدثون فارقاً مهماً في العالم وتثقيفهم.

جذور كلارك في مجتمع الجامعة عميقة الغور، حيث يحمل شهادات الإجازة والماجستير والدكتوراه في الاقتصاد من هارفارد. انضم إلى الهيئة التدريسية في الكلية منذ عام 1978. وهو عالم مختص ومتميز في الأعمال والشركات، وإدارة التصنيع، وشارك في تأليف ثمانية كتب.

يؤمن إيماناً راسخاً بأهمية التعليم القيادي. ويتميز بأسلوبه الدقيق المتوازن في الكلام، حيث يجذب اهتمام مستمعيه ويُعِدّهم للاقتناع بأفكاره. لا يمكن لمستمعيه سوى الإصغاء بانتباه إليه، بغض النظر هل كانوا من الطلاب أم من كبار المديرين التنفيذيين.

● توفيت والدتي عام 1998. وتوفي والدي قبل سنتين؛ كنت أحبهما بقدر ما أفتقدهما الآن. لكن مثلما أشعر بخسارتهما، أعرف أنهما معي كل يوم -ولا أنسى ما حييت الدروس التي تعلمتها منهما، ولا النصائح التي قدماها لي. ومازلت إلى اليوم أهتدي بهدي رسائلهما، وأود أن أقاسم قرائي هذه الرسائل والنصائح.

النصيحة الأولى، تأتي من والدتي. كانت أمي امرأة نشيطة دؤوبة، سوداء الشعر مُتَلألئة العينين، تمتعت بطاقة هائلة لا تنضب غمرت بها أولادها. ومع أنها قصيرة القامة، إلا أنها عوضت من ذلك النشاطَ والديناميةَ. آمنت بنا وأحبتنا، وتدفق حبها علينا كلنا. نشأت في بيت قريب من جامعة يوتاه في أسرة متفوقة أكاديمياً: أصبح أحد أشقائها عميداً، والآخر طبيباً بارزاً وأستاذاً في كلية الطب. كانت طموحاتها عظيمة لأولادها، وأرادت منا أن نضع معايير مرتفعة لأنفسنا.

اعتادت أن تقول لي كل صباح حين أغادر المنزل، وهي تنظر إلى عيني مباشرة: «اذهب إلى هناك اليوم، وكن قائداً. تشبث بما تراه صواباً، وتخلّ عما تراه خطأ، ولا تدع أحداً يهيمن عليك. تذكر من أنت!». في كل يوم كانت رسالة أمي هي: تذكر هؤلاء الذين جهدوا وضحوا لتصل إلى ما أنت عليه الآن. تذكر حين تخرج من هذا الباب أنك تحمل مسؤولية سمعة هذه الأسرة واسمها، وآمال وأحلام أمك وأبيك. تذكر وعدك المأمول، والفرص المدهشة المتاحة أمامك، والأمل المعقود عليك لجعل العالم أفضل حالاً.

كان ذلك كله كثيراً على صبي في المرحلة الابتدائية، يستعد في الصباح الباكر للذهاب إلى المدرسة حاملاً علبة غدائه بيده؛ لكن النصيحة كانت صادقة ومفيدة وثمينة. إذ ألحت والدتي علي كي أضع معايير مرتفعة لنفسي - لا لما أفعله فقط، بل لطريقة وسبب ما أفعله. ولم تكتفِ بالنصح وحسب: فقد حرصت على مساعدتي على الارتقاء إلى مستواها.

منذ أن كنت في الحضانة، ألحقتني بدورة لأتدرب على فن الإلقاء والخطابة. وبقيت على مدى السنوات الخمس اللاحقة، توصلني مرتين في الأسبوع إلى أستوديو السيدة غريس نيكسون ستيوارت. كانت السيدة ستيوارت مخرجة مسرحية، ومدربة تمثيل، ومدرسة صوت. خصصت لنا كلمات لنتلوها جهراً، ومشاهد تمثيلية (أو مونولوجات) لنمثلها، وقصائد شكسبير لنتعلمها. كان من المفروض علينا حفظ هذه الفقرات المعقدة عن ظهر قلب، ثم أداؤها أيام السبت.

في كل صباح كانت أمي توقظني في وقت مبكر لمراجعة واجباتي. ولم تكن تذهب إلى غرفة أخرى حين أعيد ما تعلمته، بل تجلس أمامي لتسمعني وتدربني (تذكروا أنني كنت آنذاك في الخامسة). في بعض الأيام، حين يغالبني النعاس وأنسى بعض المقاطع ويضعف أدائي، كانت تقاطعني قائلة: «لم تبذل جهداً كافياً. فكل ما يستحق الأداء يجب التفوق فيه».

نسيت معظم ما حفظته عن ظهر قلب على يد السيدة غريس، باستثناء بضعة مقاطع شعرية (مثل قصيدة روبرت بيرن «حبي مثل وردة حمراء/تتفتح في يونيو..») ،لكن الدروس التي تعلمتها من أمي بقيت محفورة في ذاكرتي إلى اليوم. ويعود جزء من السبب إلى مجرد التكرار:

فعلى مدى سنوات طفولتي، سمعت هذه الدروس والعبر المحفزة مراراً وتكراراً طوال الوقت - وأعني ذلك حرفياً.

لكن الأرجح أن السبب يرجع إلى المعنى الدلالي الكامن خلف أقوال أمي. فما بدت أنها نصائح، كانت في الحقيقة دلائل على إيمان أمي بي، وثقتها بقدراتي. لم تكن دروس فن الإلقاء والخطابة التي كنت أحضرها مرتين أسبوعياً، مجرد وسيلة لصقل موهبتي في الحديث أمام الملأ، بل طريقة لتعزيز إيماني بما أستطيع إنجازه فعلاً. ومعنى عبارة «كن قائداً» لم ينحصر في مجرد «اتبع القواعد كلها»، بل: «لا تخضع لتأثير آراء الصبية الآخرين، ولا تفعل شيئاً يتعارض مع من أنت، وما تؤمن بصوابيته في أعماق قلبك». والأهم أن أمي حين قالت: «تذكر من أنت»، عنت: أؤمن بك، وأريدك أن ترتقي إلى مستوى الوعد المأمول فيك، والفرص المتاحة لك، والأمل المعقود عليك لإحداث فارق مميز في العالم.

النصيحة الثانية، تأتي من والدي. فقد كان أبي وأمي على طرفي نقيض في جوانب عديدة، ومتباينين في الخلفية والمزاج. كان هو رجلاً حكيماً وفذاً وقائداً حقيقياً: تميز بصبره ورقته وهدوئه. رُبِّيَ في مزرعة قرب برايس كانيون، في منطقة تقع أسفل الوادي، كانت - وما زالت- محافظة على طابعها الريفي الصرف. ثم أصبح أول فرد في أسرته يدخل الجامعة.

مع مرور السنين عرفت أبي بوصفه والداً نمطياً في حيِّنا النمطي الواقع في ضاحية سبوكين (بشرق واشنطن). عمل مديراً للدعاية في مجلات متخصصة بالمزارع، وبدا متميزاً وأنيقاً بمظهره وتسريحة شعره

اللامع الكثيف. لكن في مرحلة مبكرة من حياته، كان راعي بقر - راعي بقر حقيقياً، ركب الخيول وروضها، ورعى القطعان. عرف تماماً معنى الاستيقاظ قبل بزوغ الفجر، وأداء الأعمال اليدوية الشاقة طوال اليوم.

أسَّست تلك التجربة تكوينه بطرق شتى: ظل دوماً عاملاً مجداً دؤوباً إلى حد استثنائي، ونظر إلى التعليم باحترام كبير، وأُغرم بركوب الخيل. ترك المزرعة ليتابع دراسته، وخلَّف وراءه ذلك الجزء من حياته - لكن ظل ركوب الخيل هواية ماتعة مارسها طوال عمره. أما نصيحته العميقة في معناها والبديعة في أسلوبها، فكانت تشبيهاً مجازياً غني الدلالة، استعاره من هذه الهواية الماتعة، من حبه ركوبَ الخيل: «حاول أن تمتطي الجبال العالية».

فهم والدي أننا نعيش حياتنا في الوادي، ونركز جهودناً على المهمات اليومية الملقاة على عاتقنا، حيث الأمور أكثر استقراراً. ولكننا لا نعيش دوماً هناك، إذ يمكننا ارتقاء الجبل، حيث الضوء أكثر إشراقاً وسنىً، والسماء أكثر صفاء وزرقة، وحيث يبدو أنك قادر على البقاء فيه إلى الأبد.

أما رسالته فهي: ركز بصرك على الذرى الشامخة. اخرج من الأودية والظلال وحاول الارتقاء إلى القمم، حيث يمكنك أن ترى المشهد الممتد إلى الأفق. تشبّع بالضوء المشرق هناك، ودعْ روحك تحلق عالياً. دع الرياح تهب عليك وتعبث بشعرك. دعْ قلبك يحلم أحلاماً كبيرة. دعْ حماسك للحياة والعيش وإحداث الفارق المميز في العالم يهيم بحرية ودون قيود.

في حين كانت رسائل أبي وأمي ونصائحهما مقاطع مكررة ومألوفة سمعتها طوال سنوات الطفولة، إلا أنني لم أدرك فائدتها في توجيهي وإرشادي في الحياة الواقعية المتعينة، إلا بعد نهاية المرحة الثانوية.

في السنة الأخيرة من المدرسة الثانوية أصبحت عازفاً في فرقة موسيقية مكونة من عدد من زملاء الصف. كنا ملتزمين، ومخلصين، ومداومين على التدريب، تجاوزنا مرحلة الهواية ووصلنا إلى مستوى جيد في العزف. وفجأة بدأنا نقيم حفلات موسيقية نكسب منها المال، في معظم عطلات نهاية الأسبوع.

شعرنا بإثارة غامرة. كان جزءاً مني منهمكاً في تلك الفرقة، لكن جزءاً آخر ظل متشبثاً بالابن البكر لأسرة كلارك، وفخوراً بميراثها، وعضواً مخلصاً في كنيستها، وطالباً مجداً ومجتهداً. ودون أن أخبر والدي، قدمت طلب انتساب إلى هارفارد. لم يلتحق أي فرد من أسرتي قط بمثل هذه الجامعة، ولم أعتقد أن احتمال قبولي فيها كبير - لكن أردت المحاولة. وهكذا، كنت عازفاً موسيقياً نصف الوقت، وفي النصف الآخر كنت أركز على الأسرة والكنيسة والأهداف الأكاديمية. كنت أسير على خطين متوازيين.

وحين فازت الفرقة بجائزة المدينة، أخذت الأمور منحى جديداً وتعاظمت الإثارة. هيمنت الأحلام الوردية على أعضاء الفرقة: ربما نحقق نجاحاً ساحقاً في المستقبل. لكني بدأت أشعر بالقلق، إذ أدركت أنني لم أكن أسير على خطين متوازيين، بل على خطين متباعدين ومتشعبين: تحولت فعلاً إلى شخصيتين منفصلتين، تتبادلان الهوية

اعتماداً على تلك التي أكون معها. فاضطُررت إلى الاختيار بينهما. حين كنت أدرس خياراتي، وما أردت أن أكون، كانت كلمات أبي وأمي معي، تساعدني وترشدني وتهديني سواء السبيل. تذكرت من أنا، ومن أين أتيت. تركت نفسي تحلم بالمستقبل - ولم تكن الأحلام مرتبطة بعقد صفقة مع شركة أسطوانات لتسجيل المعزوفات الموسيقية، أو إطالة شعري، أو العيش في حافلة متنقلة؛ لذلك تركت الفرقة. صُدم أعضاؤها بقراري، واعتقدوا أن من الجنون الانسحاب من الفرقة وهي في قمة النجاح. لكن بغض النظر عن مدى نجاحها، عرفت أن البقاء فيها ليس خياراً صائباً. لم أكن منسجماً مع طموحاتي، ولا مشاعري المتعلقة بما أريد، ولا حقيقتي - لم أُخلق لأكون عازفاً في فرقة موسيقية.

في تلك اللحظة، وفي غيرها على مدى سنوات العمر، ساعدتني نصائح أبي وأمي على إعادة التوجيه، وإعادة التركيز وتصحيح المسار. استطعت تذكر من أكون -وما يترع نفسي من آمال وأحلام. وتمكنت من رؤية ذرى الجبال الشامخة- حيث أريد الذهاب. في بعض الأحيان، بدا إحساسي بما يجب أن أبنيه في حياتي غامضاً مبهماً، ومستقبلي غير واضح المعالم. لكن نصائح أبي وأمي كانت جزءاً حاسم الأهمية من الركيزة الراسخة التي اعتمدت عليها.

اليوم، يتمثل عملي في المساعدة على تعليم قادة الغد وتثقيفهم - وتطوير قوتهم لإحداث فارق مميز في العالم. هذه القوة موجودة في كل واحد منكم، فمن المرجح أن يمتلك كل منكم ركيزة راسخة يعتمد عليها. ربما لا يكون مثال الوالدين هو الذي يلهمكم، ربما تكون بصيغة

نصائح من مدرسين أو مشرفين أو أصدقاء، ربما تكون مبادئ أو قيماً أو إيماناً راسخاً، لكن آمل أن تتبعوا نصائح أبي وأمي. في أي مؤسسة تعملون فيها، في أي موقع تشغلونه، حين يسأل المحيطون بكم أنفسهم: «بمن نثق؟»، آمل أن يجدوا فيكم خيارهم الأول.

أريد منك عزيزي القارئ، وأنت تصنع مستقبلك، أن تعرف الأمل الكبير الموضوع عليك. العالم أمامك سيكون مضطرباً يلفه الغموض وعدم اليقين: حاشداً بالمخاطر والأخطار، والجوائز والمكافآت. في هذا العالم، سيمثّل العمل التجاري أكثر القوى المحركة دينامية ونشاطاً. نحن بحاجة إلى قادة يحدثون فارقاً مهماً في المجتمع: قادة يقفون على ركائز ثابتة، ودعائم راسخة على أعلى معايير الاستقامة، والنزاهة، ورجاحة التفكير، والاحترام، والمسؤولية الشخصية؛ قادة لا يخشون من النظر إلى أعلى الذرى، ويحلمون ويأملون ويؤمنون بأنفسهم وبالآخرين المحيطين بهم.

أنتم من يوفر هذا النوع من القيادة. لذلك فإن نصيحتي لكم بسيطة سهلة: ليكن اختياركم حكيماً وحصيفاً. اعثروا على المرساة، اعثروا على مركز القيم والمبادئ التي تتحكم بحياتكم. وتشبثوا بإخلاصكم ووفائكم لها.

عزيزي القارئ: تذكر من أنت، وارتقِ إلى الذرى العالية.




@Ahmedyassin90



تذكر من أنت

قصص من الحياة تلهم القلب والعقل



تصوير
أحمد ياسين

ديزي ويدمان

نقله إلى العربية
معين الإمام

العبيكان
Obeikan